



Organisering af lokalsamfunds udviklingsarbejde

Lokal strategisk kapacitet i landdistrikter

Tanvig, Hanne Wittorff; Andersen , Ivan Normann ; Bech , Uffe

Publication date:
2016

Citation for published version (APA):

Tanvig, H. W., Andersen , I. N., & Bech , U. (2016). *Organisering af lokalsamfunds udviklingsarbejde: Lokal strategisk kapacitet i landdistrikter* . Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning, Københavns Universitet. IGN Rapport



Organisering af lokalsamfunds udviklingsarbejde:

Lokal strategisk kapacitet i landdistrikter

Hanne Wittorff Tanvig, Ivan Normann Andersen, Uffe Bech

Rapportens titel

Organisering af lokalsamfunds udviklingsarbejde:
Lokal strategisk kapacitet i landdistrikter

Forfattere

Hanne Wittorff Tanvig, Ivan Normann Andersen, Uffe Bech

Udgiver

Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning
Københavns Universitet
Rolighedsvej 23
1958 Frederiksberg C
ign@ign.ku.dk
www.ign.ku.dk

Ansvarshavende redaktør

Claus Beier

Grafisk arbejde

Jette Alsing Larsen

Bedes citeret

Tanvig, H.W., Andersen, I.N., Bech, U. (2016). Organisering af lokalsamfunds udviklingsarbejde: Lokal strategisk kapacitet i landdistrikter. IGN Rapport, Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning, Københavns Universitet, Frederiksberg. 93 s. ill.

ISBN

978-87-7903-744-1 (internet)

Forsidefoto

Knud E. Jensen

Gengivelse er tilladt med tydelig kildeangivelse

Skriftlig tilladelse kræves, hvis man vil bruge instituttets navn og/eller dele af denne rapport i sammenhæng med salg og reklame.

Publicering

Rapporten er publiceret på www.ign.ku.dk

Forord

”Organisering af lokalsamfunds udviklingsarbejde: Lokal strategisk kapacitet i landdistrikter” er et studie af, hvordan lokalsamfund i landdistrikter er organiseret til at arbejde med lokal udvikling samt mange af udfordringerne for at arbejde mere strategisk. Der indgår en række forslag og anbefalinger til, hvordan de kan komme dertil.

Lokal strategisk kapacitet står centralt, fordi der er et voksende behov for, at lokalsamfundene selv kan sikre egen udvikling. Det tilsiger den globale udvikling, samtidigt med at en neoliberal styringsmodel vinder mere og mere indpas, og den decentrale velfærdsstat træder i baggrunden.

Situationen kan på flere måder ligne den, man stod med i andelsbevægelsens storhedstid, om end grundvilkårene er ganske anderledes nu. Her er spørgsmålene så, om man er parat til at tage strategisk fat, og hvad der skal til. Forudgående studier viser, at man nogle steder er på vej, men det er langt fra tilfældet alle steder. De fleste lokalsamfund har et klassisk foreningsliv og ildsjæle, men det er ikke nødvendigvis tilstrækkeligt til at arbejde med den strukturelt betingede udvikling, f.eks. sikring af erhvervsudvikling.

Analysen omfatter flere dele:

- Historisk rids over lokalsamfunds organiseringer.
- Teorier og begreber til brug for analysen.
- En kortlægning af organiseringer i lokalsamfund i tre kommuner og de pågældende kommuners landdistriktspolitik. Det handler om Assens, Jammerbugt og Odsherred Kommuner.
- En nærmere undersøgelse af fem lokalsamfunds organiseringer, hvor man har taget et skridt videre end det normale: Hvad handler det om, hvorfor har man gjort det, og hvilke udfordringer viser der sig? De fem steder er: Egebjerg (Odsherred), Fur (en ø i Limfjorden), Halkær Ådal (Himmerland), Rødding (Salling) og Tranum (Nordvestjylland).
- En nærmere præsentation af juridiske/økonomiske spørgsmål og muligheder set i forhold til de udfordringer, analysen finder frem til.

Et omfattende kildemateriale foreligger således. Vi trækker på teorier og erfaringer fra tidligere studier og har foretaget interviewundersøgelser og feltstudier. Desuden indgår juridisk ekspertviden, der er bearbejdet til denne rapports formål. Undervejs har mange personer hjulpet os, ikke mindst de mange lokale interviewpersoner og centrale personer i kommunerne. Alle skal have stor tak for hjælpen. Se også bilag 1.

Særligt skal cand. phil. Ivan Normann Andersen og jurist Uffe Bech have tak for deres bidrag. Ivan Normann Andersen har medvirket til udarbejdelsen af det historiske blik samt indsamling og analyse af datamateriale om organiseringerne i de fem kommuner. Uffe Bech har især bidraget til den sidste del, der går tæt på formelle spørgsmål vedr. organiseringerne. Under tegnede har haft den faglige ledelse, foretaget en del af dataindsamlingen,

analyserne, konklusionerne og den endelige gennemskrivning og redigering af rapporten.

Projektet er støttet af Landdistriktspuljens midler til forsknings- og informationsprojekter.

Hanne Tanvig, august 2016

Indhold

Forord	3
1. Indledning	7
1.1 Baggrund	7
1.2 Formål og hovedspørgsmål	8
1.3 Fremgangsmåde	9
2. Historisk udvikling i organiseringer	11
2.1 Foreningslivet som kilde	11
2.2 Storhedsperioden ca. 1850-1950	11
2.3 Omfattende ændringer efter ca. 1950	12
2.4 Centralisering frem mod 2015	14
2.5 Diskussioner og konklusioner	15
3. Teorier og begreber ift. lokal strategisk kapacitet	17
3.1 Behov for styrket kapacitet	17
3.1 Teorier om udvikling og styringsformer	17
3.2 Analysemodel	18
4. Lokale organiseringer i tre kommuner	22
4.1 Kortlægning og metode	22
4.2 Generelle træk	23
4.3 Fokus og aktiviteter	24
4.4 Virkemåder	25
4.5 Modeller og faser	26
4.6 Kommunernes landdistriktspolitik	27
4.7 Diskussioner og konklusioner	29
5. Eksempler på videregående organiseringer	32
5.1 Fem lokalsamfund	32
5.2 Portræt af Egebjerg og Omegns Bylaug og Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV)	32
5.3 Portræt af Fur Udviklingsråd	37
5.4 Portræt af Halkær Ådal-aktiviteter herunder Halkær Kro og Kulturhus	41
5.5 Portræt af "Rødding 2020"	44
5.6 Portræt af Tranum Landsbyråd og Tranum Fjernarbejderhus	47
5.7 Opbygningen af lokal strategisk kapacitet i de fem eksempler	50
5.8 Tværgående iagttagelser – personlige og irrationelle faktorerers betydning	53
6. Udfordringerne og de formelle forhold	57
6.1 Afklaring af formålet med udviklingsarbejdet	57
6.2 Ledelses- og styringsformer	65
6.3 Subjektivt betingede udfordringer	68
6.4 Diskussioner og konklusioner	70
7. Hovedkonklusioner og anbefalinger	71
7.1 Lokal strategisk kapacitet	71
7.2 Studiets bestanddele	71

7.3 Det historiske tilbageblik	71
7.4 Hovedresultater af kortlægningen	72
7.5 Fem eksempler på videregående organiseringer og typiske udfordringer	72
7.6 Generelle udfordringer og formelle forhold	73
8. Kilder	75
8.1 Anvendt litteratur og hjemmesider	75
8.2 Ekstra kilder til beskrivelser af de fem eksempler	78
8.3 Links i øvrigt	79
Bilag	80

1. Indledning

1.1 Baggrund

Landdistrikterne og især yderområderne har tunge udviklingsvilkår, bl.a. fordi den decentrale velfærdsstat trækker sig tilbage. Fortsat er der mange i lokalsamfundene, som ønsker at sikre en positiv udvikling i områderne, og mange tager frivillige initiativer herunder i foreningsregi. Det begunstiges af fonde og puljer, som giver muligheder for projektstøtte til sådanne lokale aktiviteter, f.eks. Landdistriktspuljen og LAG-ordningen. I almindelighed rummer *landdistriktspolitik* netop den synsvinkel, at landdistriktsudvikling skal være lokalstyret, se f.eks. Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter (2012) og EU's landdistriktspolitik via LAG-ordningen.

Nyere teorier siger da også, at udviklingen mere og mere beror på en lokal indsats under indtryk af globalisering og en voksende neoliberalisme. Det er fra lokalt hold, at initiativer til (økonomisk) udvikling skal tages, og det er fra lokalt hold, man skal kunne konkurrere og agere i netværk i et globalt samspil, dvs. markedsorienteret. Teoretisk set er der ikke forskel på land og by i den model, men byerne er i besiddelse af en stærkere kapacitet til at virke på den måde, herunder viden og servicemæssig infrastruktur. Sammenholdt med organiseringen af de mange lokale aktiviteter i landdistrikterne, opstår der tvivl om, hvorvidt der er en tilstrækkelig kapacitet til at mestre de nye udfordringer. Det gælder, når man ser på de omfattende projektaktiviteter, og når man ser på det ellers frodige foreningsliv.

Selv om der er sat et større fokus på lokale erhvervsprojekter, f.eks. i medfør af LAG-ordningen, har projektaktiviteterne gennem årene oftest været kendetegnet ved at være små, bløde og fragmenterede, jf. diverse evalueringer af forskellige puljer og programmer til støtte til landdistriktsudvikling (Thomsen/Tanvig 2006). Her kan begrebet ”hverdagsmageri”, se f.eks. Sørensen/Bang (1999), til dels forklare og kendetegne det felt: Man er aktiv, såfremt aktiviteterne kan bruges i ens hverdagsliv, og man ikke bliver mere forpligtet, end at man kan trække sig ud med kort varsel. Af samme grund kan det næppe blive det korrektiv til den strukturelle virkelighed, der synes behov for.

Der kan også være ”tekniske” forklaringer på, at tilbøjeligheden til at arbejde med mere strategiske og økonomisk tungere projekter er relativt beskeden. Det kan f.eks. være krav om medfinansiering, som man ikke uden videre kan imødekomme som almindelig borger og civilsamfund. Ikke mindst må en årsag skulle findes i, at det ikke siden den gamle andelsbevægelses tid har været et fremherskende¹ anliggende og en kultur eller tradition for, at civilsamfundet selv skulle skabe en strukturelt orienteret og økonomisk virkelighed.

¹ Flere eksempler på mere økonomisk forpligtende aktivitet i de lokale samfund i den seneste tid viser dog tegn på brud, se f.eks. Regeringen (2016). Nærværende studie registrerer også flere sådanne aktiviteter.

På institutionelt niveau er forekomsten af social kapital høj, se f.eks. Svendsen (2006). Social kapital anses af mange for at være landdistrikternes styrke og et grundlag for udvikling i det hele taget. Forekomst af social kapital indebærer imidlertid ikke nødvendigvis, at der tages og drives initiativer af struktur-økonomisk betydning, idet den betegner graden af menneskelige relationer, et tæt foreningsliv og lokalt demokratisk engagement, se f.eks. Cevea (2013). Mange lokalsamfund i landdistrikter har netop et rigt foreningsliv med mange forskellige specifikke mål, se f.eks. Böss (2014), ligesom det er almindeligt at have f.eks. et lokalråd, en beboerforening e.l. til at samle lokalsamfundet og varetage dets interesser udadtil. Hvad ”samle” og ”varetage” betyder i praksis, synes dog at blive opfattet meget forskelligt.

Omtrent alle kommuner fører en landdistriktspolitik, der som regel lægger vægt på frivillighed. Opgaven skal især tages op i de enkelte lokalsamfund, f.eks. som ovenfor beskrevet animeret af adgang til en landdistriktpulje og mulighed for at blive høringspartner f.eks. via landsbyråd². Ser man nærmere på, hvordan de lokale samfund organiserer sig, bærer det netop præg af mangfoldighed og et lettere anarki, se f.eks. Hedetoft (2008).

Grundlæggende er der derfor behov for at sætte fokus på de lokale civilsamfunds kapacitet. Spørgsmålet er, hvordan det kan blive muligt at etablere den fornødne strategiske kapacitet, såfremt de i voksende omfang skal sikre udviklingen.

Lokal strategisk kapacitet:

Hermed forstås, at lokalsamfundet lægger en langsigtet og sammenhængende strategi af betydning for lokalsamfundets levevilkår og strukturelle udvikling, herunder erhvervsudvikling, og at det organiserer sig, så strategien kan føres ud i livet. Strategien skal virke retningsgivende for konkrete projekter, men konkrete projekter er ikke det samme som en strategi.

1.2 Formål og hovedspørgsmål

Formålet med dette forsknings- og udviklingsprojekt er derfor at afdække den faktiske kapacitet og muligheder for etablering og organisering af lokal strategisk kapacitet i lokalsamfund i landdistrikter.

Tre hovedspørgsmål stilles:

1. Hvordan er lokalsamfundene nu typisk organiseret til at varetage det lokale udviklingsarbejde og hvorfor? Hvilke planer om udvikling, også organisatorisk, har man? Hvilke holdninger og eventuelle mismatch mellem det kendte og etablering af lokal strategisk kapacitet kan umiddelbart identificeres?
2. I de tilfælde hvor lokalsamfund har organiseret sig til en øget strategisk indsats: Hvorfor er det sket? Hvad kendetegner kapaciteten reelt og formelt? Hvilke udfordringer er der?
3. Vel vidende at foreningsorganiseringen almindeligvis ikke er en tilstræk-

² Det lokale udviklingsarbejde kommer derfor til at ligge inden for den kommunale forvaltnings portefølje og dagsordener.

kelig platform for lokal strategisk kapacitet, hvordan kan man komme videre, og hvordan kan den organiseres juridisk/økonomisk set?

Den opnåede viden skal dels bearbejdes og formidles som praktiske anvisninger til lokalsamfund, der ønsker at udvikle sig strukturelt, dels bruges til videre forskning og udvikling på området.

1.3 Fremgangsmåde

Projektet viderefører tidligere analyser af lokalsamfunds udviklingsarbejde, hvor teorier og begreber i de sammenhænge (Tanvig, 2012; 2014; 2015) bliver bearbejdet og suppleret. I det tidligere arbejde fremkom bl.a. behovet for mere viden om, hvordan lokalsamfundsarbejde formelt set skal organiseres for at opnå større resultater med den lokale indsats.

I dette studie indgår tre delundersøgelser:

1. *Undersøgelse af typiske organiseringer, planer, holdninger og eventuelle mismatch ift. etablering af lokal strategisk kapacitet.* Denne undersøgelse er gennemført i tre udvalgte kommuners landdistrikter repræsenterende yderområder i forskellige egne af Danmark: Jammerbugt (Nordvestjylland), Assens (Vestfyn) og Odsherred (Nordvestsjælland). Her er de relevante organiseringer i alle lokalsamfund i landdistrikter i princippet kortlagt³. Lokalsamfundene er indkredset, og organiseringer, der arbejder med udvikling i hvert lokalsamfund, er fundet ud fra intensiv søgning på nettet. Lokale eksperter, f.eks. kommunale landdistriktskoordinatorer, har været behjælpelige med at udpege de mest aktive organiseringer og lokale informanter, med hvem vi har gennemført semistrukturerede interviews via telefon. Endelig har vi kortlagt de kommunale landdistriktspolitikker i samarbejde med informanterne i de tre kommuner. Formålet har været at tegne profiler af typiske gøremål i det lokale udviklingsarbejde, organiseringer og synspunkter. Resultaterne er sammenholdt med en analysemodel for lokal strategisk kapacitet⁴, hvorved det er muligt at svare på, i hvor høj grad en lokal strategisk kapacitet eksisterer eller søges fremmet. Undersøgelsen er foretaget ult. 2015-primo 2016.
2. *Undersøgelse af eksempler på (delvist) etableret lokal strategisk kapacitet.* Projektets medarbejdere havde i forvejen en betydelig indsigt i lokalsamfunds udviklingsbestræbelser rundt om i landet og kendte eksempler på lokalsamfund, hvor man er gået videre organisatorisk for at arbejde med strukturel udvikling, f.eks. erhvervsudvikling. I denne delundersøgelse har det været formålet at komme tæt på, hvad der konkret har været udslagsgivende for deres (om)organiseringer, hvordan de fungerer, hvordan de matcher modellen, og i hvor høj grad de altså kan betragtes som værende i besiddelse af lokal strategisk kapacitet. Der er tale om fem case-

³ Både Jammerbugt og Odsherred Kommuner er som helhed ”administrativt” opdelt i lokalsamfund, mens Assens Kommune er ved at blive det, men ellers har været opdelt i hhv. byområder og landdistrikter med forskellige slags lokale underorganiseringer.

⁴ Modellen er udviklet i et tidligere studium af lokalt udviklingsarbejde (Tanvig, 2015).

studier, hvor lokalsamfundene udmærker sig ved at være forskellige, men ellers er relativt vilkårligt valgt. Geografisk eller anden direkte repræsentation er således ikke tilstræbt, idet casestudierne alene skal tjene til inspiration i forhold til arbejdet med udvikling af lokal strategisk kapacitet. De fem er: Egebjerg (Nordvestsjælland), Fur (en ø i Limfjorden), Halkær Ådal (Vesthimmerland), Rødding (Salling) og Tranum (Nordvestjylland). Delundersøgelsen er især gennemført ud fra deltagerobservation og som personlige interviews med centrale kilder og anden dataindsamling om de pågældende lokalsamfund. Kilderne har efterfølgende fået mulighed for at korrigere og gøre tilføjelser til de pågældende analyser.

3. *Konkrete organisatoriske modeller og juridiske løsningsmuligheder for videreudvikling frem mod udfoldelse af lokal strategisk kapacitet.* Her præciseres udfordringer og principper for forskellige typer organiseringer til forskellige typer formål, og hvordan man kan komme videre fra typiske ståsteder med velegnede juridiske løsninger. Denne delundersøgelse trækker tråde fra de to øvrige undersøgelsesdele.

2. Historisk udvikling i organiseringer

2.1 Foreningslivet som kilde

De efterfølgende analyser koncentrerer sig om de organiseringer, der har til formål at virke på lokalsamfundsniveau og for samfundenes udvikling bredt betragtet og ikke med et enkelt funktionelt formål for øje som f.eks. idræt (se senere). Den litteratur, vi bedst kan bruge til at belyse temaet, handler om foreningslivet. I den arbejdes med mange typer foreninger, og ”vores” organiseringer med henblik på udvikling i lokalsamfund er ikke særskilt belyst. Litteraturen om foreningslivet giver alligevel et fingerpeg. Man kan evt. vælge at skelne mellem et direkte og indirekte sigte på udvikling i lokalsamfundet. F.eks. ved vi, at idrætsforeninger gennem tiderne har sikret sammenhængskraften lokalt og derved haft en indirekte rolle i sikringen af udviklingen.

I det følgende bruges foreningslivet til at give et historisk rids over udviklingen, og karakteristika ved foreningslivet i landdistrikterne ses i sammenhæng med de strukturelle forandringer i samfundet.

2.2 Storhedsperioden ca. 1850-1950

Storhedsperioden for foreningslivet startede i midten af 1800-tallet, hvor gårdmændene organiserede sig i både frivillige, ideelle, sociale og kulturelle foreninger og i økonomiske, erhvervsmæssige sammenslutninger. Borgerforeninger dukkede op i snart sagt hver landsby til at tage sig af fælles anliggender. Desuden dannedes en mangfoldighed af andre foreninger, der varetager ”alt det i landsbyen, der kom ”udefra”: religion, politik, skyttevæsen, gymnastik, foredrag, dilettant, folkedans, brandkasser, sparekasser, forsikring etc.” (Balle-Petersen 1976). Også konkrete lokale opgaver så som at bygge et forsamlingshus eller drive et vandværk blev organiseret som foreninger. Opførelsen af ca. 1.600 forsamlingshuse og ca. 900 missionshuse for at modsvare behovet for samlingssteder til møder og generalforsamlinger, fester og baller, foredrag og idræt viser i sig selv omfanget og betydningen af foreningslivet i den periode.

En særlig form for forening var andelsselskabet, der var en blanding af forening og interessentskab. Interessenterne var alle lokale, og man sørgede i vedtægterne for, at kontrollen forblev på lokale hænder, da andele ikke kunne sælges videre. Selskabet blev styret efter foreningsprincipper med en generalforsamling som øverste myndighed, en valgt bestyrelse og en daglig bestyrer (lønnet), der igen lønnede sine medarbejdere. Overskud forblev i virksomheden eller udbetaltes til medlemmerne efter nærmere forholdstalsregler m.v. Andelsselskabet blev gårdmændenes svar på datidens store økonomiske udfordringer bl.a. med faldende kornpriser. Man gik sammen om at foretage investeringer i bl.a. teknologi til fælles nytte. Andelsmejeriet

i Hjedding er et af de første kendte eksempler, og snart fulgte et stort antal andelsmejerier og -slagterier, men også indkøbs- og afsætningsforeningerne m.fl. fik grobund i den periode. Fra starten af 1900-tallet begyndte velstillede husmænd at blive en del af andelsbevægelsen, som også fik en markant politisk betydning og efterhånden omfattede en betydelig del af den danske samfundsøkonomi (Balle-Petersen op.ref.)

På mange måder var foreningslivets udvikling i den periode med til at sikre og drive lokale fælles funktioner og sikre samarbejde og demokrati i lokalsamfundet, hvor der fortsat var store klasseskel. Lokale kredse af foreningsbestyrelser med tætte forbindelser til sognerådet opbyggede kapaciteter og sikrede fremdrift. Torpe (2009) finder, at foreningslivet frem til år 1900 særligt varetog en socialiseringsfunktion, hvor det opøvede medlemmerne i kunsten at træffe demokratiske beslutninger. Samtidigt blev der opbygget en fond af social kapital i form af gensidige relationer og tillid mellem ligesindede individer. Desuden bidrog andelsbevægelsen til at skabe og sikre lokale økonomiske strukturer. Efter 1900-tallet fortsatte konsolideringen af foreningslivet og andelsbevægelsen. Torpe skriver, at foreningslivet i den periode var præget af en integrerende eller en forbindende funktion. De lokale foreninger forbinder sig i nationale sammenslutninger, der optager formaliserede kontakter med styrelser og myndigheder. Således udvikler der sig tætte forbindelser mellem organisationernes folk og folkestyrets folk på både lokalt og nationalt plan.

Samlet set kan man konkludere, at foreningslivet og andelsbevægelsen frem til ca. 1950 spillede en væsentlig og strategisk rolle som fundament for opbygningen af det danske landbrugssamfund og sidenhen i vedligeholdelsen af landlige lokalsamfund, hvor landbruget var det koncentriske⁵ omdrejningspunkt.

2.3 Omfattende ændringer efter ca. 1950⁶

Efterkrigstiden, særligt tiden efter ca. 1960, bød på en kraftig industrialisering også i landbruget. Det blev rentabelt i stor stil at erstatte mennesker med maskiner og nedlægge de små brug til fordel for få og store. Strukturudviklingen, hvor kodeordene var rationalisering og sammenlægning til stordrift, betød en decimering af beskæftigelse ved landbruget i løbet af få år. I 1951 var der f.eks. 205.835 landbrugsbedrifter med ansatte. De nyeste tal fra Danmarks Statistik (Statistikbanken, 2015) viser, at der i 2014 var 31.950 bedrifter tilbage, heraf 11.178 heltidsbedrifter (Lundsgaard, 2016). Strukturudviklingen gjorde sig ligeledes gældende i landbrugets afledte erhverv. I det der er blevet kaldt Danmarkshistoriens største sammenlægningsbølge, blev f.eks. 1.127 sognemejerier i 1962 til 280 i 1971. Det havde selvagt betydning for hele andelsbevægelsen. ”Den lokalprægede tid er forbi”, udtalte landbrugsminister Christian Thomsen på en andelskongres i 1966 (Svendsen, 2003). Store dele af de afledte erhverv i både forsynings- og

⁵ Begrebet stammer fra Ingemann (2009).

⁶ Dele af de følgende afsnit udspringer af deltagerobservation.

afsætningsled blev ikke alene koncentreret, men lokaliserede sig også tæt på de større byer eller langs centrale transportsystemer. Der skete et voldsomt fald i lokaløkonomisk aktivitet, og i de lokale erhvervsøkonomiske sammen slutninger både pga. stadig færre landbrug, andelsbevægelsens centralisering og afkoblingen af de afledte erhverv.

Mange troede så, at livet på landet ville uddø, men andre forhold i samfundet bevirkede at livet fortsatte, dog stærkt forandret. Især to store, samvirkende kræfter frem til starten af 1990'erne førte til landdistrikternes fortsatte udvikling: spredningen af den oprindelige fremstillingssektor, som ellers havde ligget i de større byer (andre brancher end de landbrugsafledte), og udviklingen af den decentrale velfærdsstat. Overophedning af byernes arbejdsmarkeder betød, at den gamle fremstillingssektor blev omstruktureret for at kunne flytte sine produktionsopgaver til egne, hvor der var adgang til billigere, kvalificeret og motiveret arbejdskraft. Den var at finde i det vacuum, som landbrugssamfundets tilbagetrækning havde afstedkommet, se f.eks. Maskell (1986); Tanvig (1995). Hovederhvervet i landdistrikterne blev derfor de fremstillingserhverv med afledte funktioner, der ellers havde "tilhørt" byerne, og generelt set var alle brancher repræsenteret. Småbyerne i alle regionerne voksede, især vestpå, mens de store byer havde tilbagegang, også befolkningsmæssigt (Mogensen m.fl., 1979). Det skal ikke mindst tilskrives velfærdsstatens udvikling, der på flere måder beredte vejen for den decentrale udvikling. Under mottoet "ligelig udvikling" blev der søsat støtteordninger med sigte på øget omlokalisering (Egnsudviklingsstøtten) og decentral uddannelsesudbygning til fordel for den nye erhvervsudvikling. Desuden tilstræbte planlovgivning og en række reformer at omfordele økonomi og goder for at sikre levevilkårene for folk i alle egne. Derfor skulle den ellers lediggjorte arbejdskraft i landdistrikterne ikke flytte væk efter landbrugssamfundet, sådan som teorierne ellers spåede.

Særligt betød kommunalreformen med virkning fra 1970 en styrkelse af de enkelte kommuners rolle og kapacitet. En decentral administrativ infrastruktur blev derved opbygget med en betydelig tilførsel af offentlige arbejdspladser til følge, hvor der ellers ikke havde været megen beskæftigelse af den art (Tanvig, op ref.). Det kom mange kvinder til gode i en tid, hvor kvinderne søgte ud på arbejdsmarkedet. Det var også i den periode, at mange af de omsorgsfunktioner, der havde været varetaget i hverdagslivet, i familien eller den frivillige sektor i lokalsamfundet, i stedet blev til offentlige opgaver. Landsbyernes civilsamfund mistede derved ikke alene erhvervs-mæssige funktioner, men også de civilisatoriske og omsorgsmæssige. Udligningen af tidligere forskelle på de regionale levevilkår var begyndt. Pendling og øget mobilitet i det hele taget gjorde det muligt at bo i landdistrikterne og arbejde andre steder eller for den sags skyld omvendt. Hvad der før var anset for enten bymæssigt eller landligt i socioøkonomisk henseende, blev mindre klart eller blandet. Man kan tale om en "periurbanisering" af landet eller en "rurban" udvikling (Tanvig, op ref.). Visuelt kom det ligeledes til udtryk via en omfattende parcelhusudbygning omkring stort set alle småbyer i lighed med den omkring de store byer (Kiib, 1984). I den periode gjorde foreningslivet sig fortsat gældende, men nu handlede det i al væsentlighed om organiserede aktiviteter i fritiden. En idræts- og

svømmehalsbevægelse voksede f.eks. frem i det kølvand og gør sig i øvrigt fortsat gældende (Torpe, op ref.).

Særligt kommunalreformen i 1970 med omfattende sammenlægninger og frygt for, at ”magten” blev taget fra de små samfund og en ”landsbydød” ville brede sig, gav desuden næring til dannelse af ”landsbybevægelsen” bl.a. etableringen af Landsforeningen af Landsbysamfund i 1976. Bevægelsen var i høj grad båret af veluddannede tilflyttere (Svendsen, 2002), der var drevet af ideologiske motiver om at sikre demokrati og genetablere, bevare og videreudvikle landsbyernes miljø og kultur. Mange af dem havde i øvrigt ideer om genetablering af andelsbevægelsen. F.eks. blev Poul Bjerre landskendt i 1974, da han stod bag en plan om at omdanne landsbyen i Krejbjerg i Salling til et andelssamfund (Bech-Jørgensen/Christensen (red.) (2006). Sammen med andre kræfter i samfundet fik man sat en dagsorden og var med til at danne baggrund for den omfattende forsøgs- og projektkultur i 1970’erne og 1980’erne og for etableringen af Landdistriktspuljen i 1994 med støtte til små ildsjæleprojekter⁷. ”Landdistriktsgruppen” blev etableret som rådgiver for ministeren (indenrigsministeren) om tildelingen af projektmidler til lokale projekter via Landdistriktspuljen. Gruppen repræsenterede landsbyerne og NGO’er, idet der netop i den periode blev dannet mange landsbyråd, -foreninger, borger- og beboerforeninger m.v. Til forskel fra foreningslivets storhedsperiode var de lokale samfund imidlertid ikke bundet sammen af (økonomisk) nødvendighed. Det må antages at være en af forklaringerne på, at mange af disse organiserings virke og eksistens afhang af ildsjælenes individuelle kræfter og gøremål.

Fra EU’s side fremkom bl.a. LEADER-programmerne, senere benævnt LAG-ordningen (Lokale Aktionsgrupper), som med uddeling af en forholdsvis stor pose penge til projekter ”bottom up” også var med til at skærpe den lokale opmærksomhed ift. projektinitiativer og give stof til de lokale fællesskabers aktiviteter. LAG’erne har både organisatorisk og geografisk virket selvstændigt, dog ofte med en kommunal tilknytning og geografisk favnende en eller flere kommuner.

Filosofien om udvikling nedefra blev videreført i paraplyorganisationen ”Landdistrikternes Fællesråd”, som til gengæld primært udsprang af husmandsbevægelsen. Også de små landkommuner sluttede sig sammen i ”Det Skæve Danmark”, for hvem dagsordenen særligt blev den mellemkommunale udligningsorden, som de fandt skævvridende.

2.4 Centralisering frem mod 2015

Med Strukturreformen i 2007 fandt man igen anledning til at reagere i de lokale samfund. Denne reform med store sammenlægninger og dermed meget færre og større kommuner samt en massiv koncentration inden for f.eks. sundhed, politi og retsvæsen skete – til forskel fra reformen i 1970 – ud fra

⁷ Den nationale Landdistriktspuljen eksisterer fortsat. Siden er der kommet andre ordninger og puljer til, f.eks. LAG-ordningen fra EU med projektmidler til landdistriktsudvikling illustrerende, at fænomenet ikke alene er dansk.

et hensyn til stordrift og effektivisering, som man anså bedst kunne finde sted gennem centralisering. Mange steder frygtede man for f.eks. skolelukninger og manglende indflydelse og mange reagerede ved at danne lokalråd, bylaug osv. eller revitalisere de oprindelige lokale fora under mange forskellige navne. Bl.a. blev der i stort omfang dannet lokalråd sammen med kommunerne. De skulle fungere som en hørings- og dialogpart for at reducere det demokratitab, man forudså som følge af den øgede afstand mellem lokalsamfund og beslutningstagere. Hansen (2007) giver en række eksempler på det.

Centraliseringen slog mærkbart til, og i løbet af få år forsvandt stribet af forskellige offentlige institutioner, funktioner og arbejdspladser fra det centrale Danmark og tilmed i en periode med international finansiel krise. Da blev "Udkantsdanmark" til som begreb og en fortælling om en uafventelig vandring fra land til by blev gengivet i medierne. Denne fortælling blev for meget for nogle og en omfattende modreaktion fandt sted i form af en række nationale organisationer til kamp mod myten og uligheden og til fordel for ændringer af den regionale udvikling, f.eks. "Opråb fra udkanten" og "Danmark i balance". Paraplyorganisationen Landdistrikternes Fællesråd blev samtidig et tydeligere politisk talerør. Det har øjensynligt fremmet en stor kommunal interesse for samarbejde, således at paraplyen ikke længere alene har karakter af en græsrodsbevægelse omend med landbrugets deltagelse.

Hvor meget en senere opløsning af den finansielle krise har betydet, er uvist. Uomtvisteligt er det, at en modurbanisering i form af fraflytning fra storbyerne er begyndt, se f.eks. Ministeriet for By, Bolig og landdistrikter (2015). Mange små samfund oplever i skrivende stund en positiv befolkningsudvikling med tilflytning af ressourcestærke og initiativtagende personer. Logistisk set er det da også blevet muligt at bo og arbejde i princippet alle steder, forudsat at bredbåndsforsyning og mobildækning er tilstrækkelig. Det har givet nye bosætningsmønstre og ny erhvervsudfoldelse. På den politiske dagsorden står heller ikke alene en entydig centralisering i alle lejre. Regeringen har f.eks. taget initiativ til spredning af nogle af de statslige arbejdspladser (2016) og har iværksat andre tiltag til fremme af udvikling i yderområderne (Erhvervs- og Vækstministeriet, 2016). Det sker i øvrigt samtidig med, at landbruget mere end i flere år eksplicit søges støttet for at sikre dets betydning⁸.

2.5 Diskussioner og konklusioner

Landdistrikternes organiseringer ift. at skabe lokal udvikling har skiftet karakter, når man ser tilbage i tiden. Meget kan henføres til de forskellige samfundsmæssige udfordringer, levevilkår og rammebetingelser for landdistrikternes befolkning.

⁸ Der er flere synsvinkler på dette, svingende fra en nationaløkonomisk betydning til et hensyn til en industriel fødevareklynge over til, at landbruget fortsat tildeles en rolle som det bærende erhverv i landdistrikterne.

I litteraturen om foreningslivet fremgår en betydelig pluralisme. Omfanget af foreningslivet har stort set ikke har ændret sig i de mange år, og der er tale om mange forskellige typer foreninger. Men karakteren af foreningslivet og folks måde at deltage på har ændret sig. Groft sagt er der sket et skift fra fortrinsvis sikring af fællesskabet (socialt, demokratisk, kulturelt m.v.) og nødvendige infrastrukturer eller funktioner (etablering og drift) til det mere enkeltopgaveorienterede, fritidsorienterede, mindre forpligtende med kortere og fladere strukturer. I forbindelse med velfærdsstatens udvikling ses desuden foreninger, hvis formål i vid udstrækning handler om samarbejde med den offentlige sektor bl.a. om opgaver inden for social- og arbejdsmarkedsområdet. Der er altså sket nogle forskydninger fra et civilsamfundsniveau over mod hhv. et individuelt niveau og et halvoffentligt niveau.

I den tidlige periode, hvor landbrugssamfundet blev til og styrket, ser det ud til, at både det konsensus- og konfliktorienterede samt skabelse af nyt og vedligeholdelse af det bestående gør sig gældende. I den efterfølgende periode med omstrukturering og delvis opløsning af landbrugssamfundet forekommer det lokale foreningsliv og organiseringernes karakter mindre forandringsorienteret i forhold til samfundsudvikling. I stedet er det mere vedligeholdende indadtil og præget af individuelle fritidsinteresse i det ellers atomiserede hverdagsliv i lokalsamfundene. Den decentrale velfærdsstat overtog rollen som det kit, der skulle sikre sammenhængskraften i lokalsamfundene og sørge for, at markeds kræfterne kunne operere. Nu gør en ny virkelighed gør sig gældende, hvor behovet for at stå på egne ben synes at genopstå.

3. Teorier og begreber ift. lokal strategisk kapacitet

3.1 Behov for styrket kapacitet

Behovet for en lokal indsats for at få mere udvikling er til stede og også erkendt nogle steder. Men det forekommer nødvendigt med en styrkelse af den lokale kapacitet, så det kan lade sig gøre. Tidligere studier viser, at indbyggede kulturer og traditioner i lokalsamfundene ofte er modstræbende over for nye slags aktiviteter og organiseringer, og at andre kræfter end de almindelige ildsjæle skal involveres, se f.eks. Tanvig (2014; 2015). At lokalsamfundene kan skabe mere udvikling, kan dog begrundes med flere nye teorier og ud fra et tidligere udviklingsprojekt (Tanvig, op ref.). Det er i øvrigt teorier, som udfordrer landdistriktsbegrebet endnu mere end tidligere, og som desuden fokuserer på ændrede styringsformer i samfundsudviklingen.

3.1 Teorier om udvikling og styringsformer

Gennem tiderne er der sket en gradvis øgning af radius for færdene af mennesker, varer, viden og økonomi. Det er sket i takt med udviklingen i de logistiske systemer, f.eks. fra befordring med hest til bil og fly. Planlægning og megen ideologi og politik af betydning for regional udvikling er tilrettelagt efter, at udviklingen foregår inden for kommuners, regioners og nationens grænser. I voksende omfang bevirker de nye logistiske systemer som telekommunikation og flytransport til gengæld, at interaktion og udvikling foreløber i baner, der bryder med dette traditionelle geografiske rum. Rummet er snarere blevet uendeligt og ofte virtuelt.

Nye regionale udviklingsteorier handler netop om, at samfundsudviklingen skabes igennem netværk koblet til to forskellige rum, "spaces of flows" og "spaces of place", se bl.a. Castells (2009). I det første er der tale om de grænseløse (globale) strømme, ofte virtuelle og typisk med økonomi og viden som genstandsfelt. I det andet rum gælder det stederne, hvor materialisering og lokalisering af udviklingen finder sted, og hvor sociale relationer er vigtige. Her får det lokale niveau i samfundsudviklingen betydning. Mange anvender disse begreber, herunder f.eks. Heilbrunn (2010), som finder, at evnen til at trække på begge typer netværk er afgørende for lokal udvikling. Hun skriver, at en høj grad af stedlige relationer (på tværs) sammen med en høj grad af lokalt tilstedeværende globale relationer er optimal. Copus (ed.) (2011) anvender begrebet "glocalization" for dette potentielle samspil og gør det afhængigt af "the locals' ability to hold down the global".

Med øget globalisering og grænseoverskridende netværk er mulighederne for styring af (den regionale) udvikling gennem planlægning og politik "top down" gennem det klassiske, hierarkisk fungerende administrative system samtidigt blevet reduceret. I stedet for en sådan "government-styret" ud-

vikling, bestemmes udviklingen i højere grad af ”governance” som udtryk for handlinger, og hvad ”man gør”, se f.eks. OECD (1996), eller af ”local governance” og af (styrings)netværk, jf. Sørensen/Torfin (2005).

Det er i dette skift, at vi også grundlæggende kan finde et skift i landdistriktsbegrebet. Det går fra at være et territorium med en pool af aktiver, der kan udnyttes, reguleres og udvikles f.eks. gennem brug, planlægning og politik, til lokale samfund, hvor udviklingen afhænger af deres evner til at agere og danne relationer i det nye rum, jf. Copus, op ref.; Heilbrunn, op ref. og Woods (2011).

Forskning inden for kollaborativ (fysisk) planlægning (Healey et al., 2003) fremhæver betydningen af ”institutionel kapacitet” i den sammenhæng. De ser institutionel kapacitet som tre typer egenskaber, der skal være til stede: 1. Videnressourcer (intellektuel kapital, lokal viden og ekspertviden), 2. Relationelle ressourcer (tillid og social forståelse opbygget gennem interaktion), 3. Mobiliseringsevne (evne til at agere kollektivt) (Healey et al 2003) samt mange af deres ”brugere” har imidlertid ikke et tydeligt fokus på, at det lokale samfund selv skal være primus motor i opbygningen af ”institutionel kapacitet”, men gør det snarere til et resultat af et samarbejde mellem den lokale myndighed (f.eks. en kommune) og civilsamfundet. De anvender heller ikke begrebet i en rumlig sammenhæng, således det at skabe den ”globale” akse.

Det lokale civilsamfunds rolle i skabelse af udvikling understreges af Ray (1999; 2006), der anvender begrebet ”den neo-endogent betingede udvikling”. Han skriver, at et lokalsamfund består af forskellige lokale kapitaler: fysiske, økonomiske, humane, sociale og kulturelle⁹ og deres samspil. Dette samspil skal ikke alene foregå ”endogent”. Der skal også kunne udveksles med de ellers eksogent virkende kræfter (økonomi, viden, politik m.fl.), for at der kan ske lokal udvikling af økonomisk og strukturel betydning. Det neo-endogene knytter sig til sammenkoblingen af det endogene og eksogene, der både i litteratur og praksis ellers har været betragtet som modstillinger. Landdistriktsdiskursen har f.eks. alene (haft) øje for det endogene princip.

Shucksmith (2010) fremhæver tilsvarende det neo-endogene koncept med den tilføjelse, at den forudsætter en lokal kapacitet, der både kan samle og agere på tværs af de lokale kapitaler og koble det lokale (”place”) og det globale (”space”).

Ovenstående har skabt opmærksomhed overfor betydningen af strategisk kapacitet og ført til vores begreb ”lokal strategisk kapacitet”.

⁹ Ved at skærpe det, kan tilføjes en politisk kapital som udtryk for evnen til at bringe kapitalerne i spil.

3.2 Analysemodel

Det neo-endogene koncept har vi operationaliseret og tilført et organisatorisk perspektiv under begrebet ”lokal strategisk kapacitet”, jf. nedenstående model (Tanvig, 2015). I dette studie videreføres og afprøves, hvor langt fra

eller tæt på, man generelt set er i de lokale organiseringer. De organiseringer, der særligt sigtes mod, er dem, der har til formål at virke for lokalsamfundenes udvikling, f.eks. borgerforening og landsbyråd¹⁰.

De tre felter i analysemodellen danner ressourcenasen i lokalsamfundet, som den lokale strategiske kapacitet skal kunne styrke:

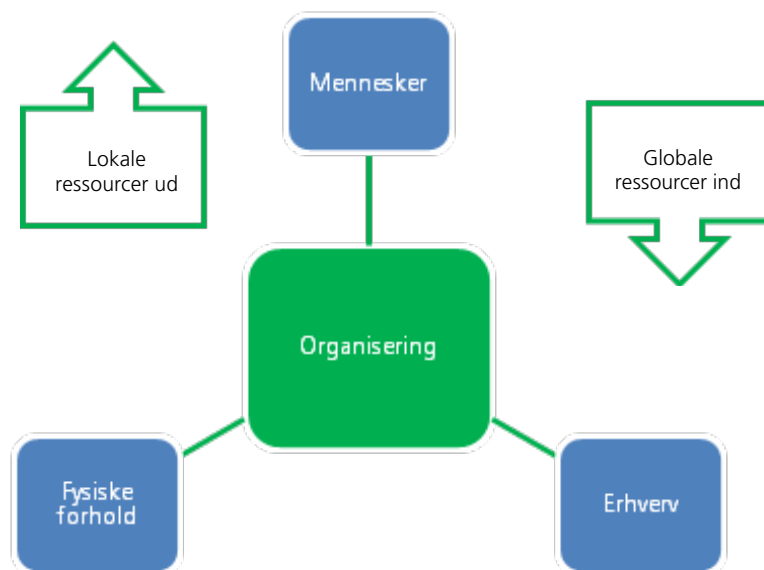
- Mennesker
- Fysiske forhold
- Erhverv

Lokalsamfundenes bestræbelser på at styrke ressourcenaserne er vist med stregerne mellem organiseringen og de pågældende felter.

Den lokale strategiske kapacitet skal desuden aktivere det lokale/globale samspil, hvilket er vist dels med pilen op – synliggørelse af lokale ressourcer udadtil – og pilen ned – tiltrækning af nye ressourcer (udefra).

I princippet skal alle streger og begge pilene rumme masser af aktivitet som følge af målrettet og dertil organiseret indsats fra lokalsamfundets side. For at kunne sikre disse samspil skal lokalsamfundet have organiserede tværgående relationer lokalt og stærke lokale/globale relationer.

Figur 1. Analysemodel – lokal strategisk kapacitet.



¹⁰ Det er tidligere fremgået, at der igennem tiden er lagt vægt på foreningslivet som udviklingsmotor i bred forstand, f.eks. idrætsforeninger. I hvor høj grad der også er tale om en direkte indsats fra den side til fordel for lokal udvikling, ligger dog uden for denne undersøgelses rammer.

I undersøgelsen vil en fuldt udfoldet lokal strategisk kapacitet komme til udtryk ved prioriteret og stor aktivitet i forhold til felterne og pilene:

- A. **Mennesker:** Aktiviteter, der fremmer fællesskab og identitet. Eksempler: Traditioner, fester, fællesspisning, sangaftener, flagning, udlejning af bænke og borde, kulturelle arrangementer, jubilæumsskrift, idræt, foredrag, fælles udflugter, aftenskole, dilettant mv. Herunder hører også drift af samlingssteder (forsamlingshuse, kulturhuse, medborgerhuse etc.)
- B. **Fysiske forhold:** Aktiviteter, der fremmer lokalområdets attraktivitet og fysiske fremtræden. Eksempler: Byforskønnelse, vedligeholdelse og renovering af fælles bygninger og udendørs arealer, etablering af institutioner for børn, unge og ældre (skoler, klubber, plejehjem), etablering af fælles faciliteter (legepladser, haller, boldbaner, badebroer o.l.), beskyttelse af kultur- og naturmiljøer, forbedring af kollektiv transport og infrastruktur (herunder etablering af fibernet), installering af fjernvarme, anlæggelse af stier, naturpladser og landsbyhaver, organisering af fælles brandværn, fælles skraldeindsamling mv.
- C. **Erhverv:** Aktiviteter, der fremmer lokale erhverv. Eksempler: Iværksættelse af fælles andelsvirksomhed, overtagelse af ejendomme og grunde til erhvervsformål, drift af fjernarbejderhus, udstykninger af erhvervsgrunde, iværksætterstøtte, fremskaffelse af sponsorater til erhverv, etablering af lokal investeringsfond, drift af turismerelateret virksomhed mv.
- D. **Lokale ressourcer ud:** Aktiviteter, der fremmer synlighed og branding. Eksempler: Etablering og drift af fælles portal for byen/området, velkomstfolder, nyhedsbreve, åben by, marked, oplevelsesarrangementer, guidede ture, skiltning, indslag i medier, invitation af politikere og resourcepersoner mv.
- E. **Globale ressourcer ind:** Aktiviteter, der øger det lokale ressourcegrundlag. Eksempler: Måltrettet tiltrækning af flere indbyggere, nye erhverv og viden samt politisk indflydelse til fordel for lokalsamfundet. Tiltrækning af puljemidler o.l. anses ikke i sig selv som tilhørende kategorien.

Ovenstående vil tilsammen næppe kunne lade sig gøre, med mindre ”organisering” (midterfeltet) er indrettet til at agere strategisk – at man kan ”aktivere det hele”.



*Der skal arbejdes ud fra en fælles strategi.
Foto: Hanne Tanvig*

Som udgangspunkt finder vi næppe mange eksempler på en udfoldet lokal strategisk kapacitet. Tidligere studier har da også vist, at opbygning af en strukturelt orienteret kapacitet skal ske nedefra og gradvist: der skal dannes et muldlag. I Tanvig (2012) viste det sig netop, at de lokale samfund først skal mobilisere sig, før de kan tage de næste skridt, men som regel forbliver de så på mobiliseringsstadiet, fordi de næste skridt er mere krævende, end man umiddelbart er parat til. De næste faser, hhv. en modnings- og en professionaliseringsfase, skal til gengæld indtages, for at lokal strategisk kapacitet kan blive realiseret.

Nedenstående skema viser de sammenhænge i proces og aktiviteter, som de tidligere studier har vist i forbindelse med opbygning af lokal strategisk kapacitet.

Tabel 1. Faserne i opbygning af lokal strategisk kapacitet.

Faser	Typisk organisering	Typiske formål og aktiviteter*
Mobilisering	Projekter, frivillighed, pluralisme Borgere	Sociale og kulturelle aktiviteter, idrætsaktiviteter, forskønnelse, synliggørelse, "indflydelse" (A, B, D)
Modning	Erhvervsliv og myndigheder involveret	Ovenstående plus udviklingsstrategier, bosætning, større tiltag (A, B, c, D, e)
Professionalisering	Ansæt ledelse og formaliserede partnerskaber omkring opgaveløsninger Fuldt organiseret til lokal strategisk kapacitet – midterfeltet	Ovenstående + Erhvervs tiltag, højere grad af selvstyring og drift af basale services (A, B, C, D, E)

* Bogstaverne henviser til ovenstående kategorier. Når de er skrevet med småt, skyldes det, at der findes en vis aktivitet inden for kategorien, men ikke tydeligt prioritere. Skrevet med stort, er de er fuldt udfoldet.

4. Lokale organiseringer i tre kommuner

4.1 Kortlægning og metode

I de tre kommuner Assens, Jammerbugt og Odsherred har vi kortlagt alle landlige lokalsamfund mhp. deres organisering og de pågældende enheders formål og aktivitet. At det blev lokalsamfund i de tre kommuner, skyldes deres beliggenhed i yderområder. Desuden ligger de forskellige steder i landet, uden at det dog har været et formål at undersøge geografiske forskelle. Ved at arbejde med tre kommuner frem for f.eks. én kunne vi desuden få et tilstrækkeligt stort kildemateriale.

Deltagerkredsen omfatter borgerforeninger, landsbyråd og lignende, som er identificeret som de lokale samfunds fælles organ. De relevante oplysninger er fundet igennem oplysninger fra de tre kommuners hjemmesider, fra søgemaskiner og presse, fra lokale hjemmesider og fra relevante medarbejdere i de tre kommuner. Identificeringen har til dels har beroet på kommunernes egen opfattelse af, hvem der var relevante og kunne tilhøre ”landlige lokalsamfund”. Derfor er der medtaget enkelte lokale organiseringer, som måske ikke ville være talt med i andre kommuner. Det handler f.eks. om et par mindre stationsbyer.

Undersøgelserne afdækkede som udgangspunkt i alt 93 organiseringer – 30 i Assens, 35 i Jammerbugt og 28 i Odsherred. Om dem blev indhentet al tilgængelig viden bl.a. via internettet og medarbejderne i kommunerne. Medarbejderne bidrog f.eks. til indkredsning af de organiseringer, der kunne betragtes som aktive. Det reducerede antallet til 62 aktive og relevante. De pågældende organiseringer blev kontaktet pr. mail med information om undersøgelsen og ønsket om at få mulighed for et nærmere interview (pr. telefon). Resultatet blev 31 gennemførte interviews – 11 fra Assens, 10 fra Jammerbugt, 10 fra Odsherred. De blev gennemført som semistrukturerede interviews, se spørgeguiden i bilag 2.

Den indhentede viden omfatter: organiseringens navn, etableringsår, medlemsforhold (oftest vedtægternes bestemmelse herom, evt. suppleret med oplysninger om antal medlemmer o.l.), kontaktoplysninger, formål (oftest vedtægternes formålsparagraf, alternativt en formulering fra hjemmeside/facebookside) samt eventuelle links til vedtægter, hjemmeside, facebookside, planer (hvis organiseringen har udarbejdet en lokal- eller udviklingsplan) og referater (primært referater/beretninger fra generalforsamlinger). Desuden blev der udarbejdet en kort beskrivelse af organiseringens placering i lokalsamfundet og af dens prioriterede aktiviteter.

Umiddelbart tilgængelige data om alle de fundne organiseringer er oplistet. Men de organiseringer, der blev omfattet af interviews, indeholder i sagens natur de mest grundige beskrivelser af organiseringsform og formål/aktivi-

teter. De er forsøgt typiseret efter de aktiviteter, der blev listet som A-E-aktiviteter (jf. tidligere).

De interviewede organiserings antal (halvdelen af de aktive organisationer) vurderes at kunne give et tilstrækkeligt grundlag for at indkredse, i hvor høj grad lokal strategisk kapacitet er udfoldet (pr. maj 2015, da undersøgelsen sluttede). Det må dog formodes, at feltet repræsenterer de mest aktive – dem der umiddelbart tog imod anmodningen om et interview. Samtidigt må det formodes, at det er blandt aktive organisationer, at lokal strategisk kapacitet er mest udfoldet. Det kan også indikere, at billedet er lidt fortegnet i forhold til det samlede felt af organisationer.

I bilag 1 fremgår de respektive interviewpersoner, og i bilag 3 vises de mange undersøgte organisationer.

4.2 Generelle træk

Antallet af relevante organisationer må siges at være temmelig stort, især taget i betragtning, at undersøgelsen ikke har medtaget de mange organisationer, som har særformål eller ikke kan betragtes som tværgående og samlende for lokalsamfundet. Foreningstætheden er som tidligere bemærket stor i de landlige lokalsamfund. Det har ikke været muligt inden for projektets rammer at undersøge udviklingen i foreningslivet og andre organisationer over tid. I undersøgelsen indgår alene aktuelt fungerende organisationer. Lokale oplysninger har dog meldt om, at der tidligere har eksisteret foreninger a la håndværker- og borgerforeninger, som senere er nedlagt eller omdannet til ”borgerforeninger”. Det har været muligt at få viden om etableringsår for de fleste af de medtagne organisationer. Herved bliver det klart, at ganske mange af dem er relativt unge. I Assens og Jammerbugt Kommuner er ca. halvdelen f.eks. etableret efter år 2006, mens det i Ods herred er flere endnu. Til billedet hører dog, at flere organisationer kan dateres længere tilbage, især i Jammerbugt Kommune. Disse iagttagelser kan pege på et landskab af organisationer, der bl.a. er et svar på den kommunalreform, som blev indført i 2007 som et demokratisk anliggende, garneret med historiske traditioner fra foreningslivets storhedstid i landbrugssamfundet¹¹. Sammenhængen til kommunerne vil blive uddybet senere.

De fleste organisationer bærer stednavne som f.eks. Båge Borgerforening, Vester Hjermitslev Beboerforening og Egebjerg og Omegns Bylaug, hvilket understreger deres virke for lokalsamfundet. Blandt de registrerede er der alene tre organisationer, der i deres navn desuden signalerer et erhvervs-mæssigt sigte, f.eks. som navnet ”Gjøl Borger- og Erhvervsforening”. I interviewene med repræsentanter for de relevante organisationer er det desuden fremgået, at der til stadighed opstår nye, mere uformelle grupperinger lokalt. De udspringer oftest af løsningen af særlige opgaver, man ser behov for, og som åbenbart ikke er naturligt hjemmehørende i de undersøgte or-

¹¹ Forskellene mellem organisationerne i de respektive kommuner kan pege på, at kulturen fra landbrugssamfundet har sat sig mere nogle steder end andre.

ganiseringer. I sådanne tilfælde fravælger man gerne foreningsmodellen, der opleves som tung med vedtægter, bestyrelsesvalg og generalforsamlinger. Tilsvarende er der eksempler på, at nye, mere erhvervsrettede tiltag – der har forbindelser til de bestående foreninger – er organiseret i eget regi, se senere.

I ganske mange samfund har det ikke været muligt at udpege eller identificere en enkelt fælles, samlende organisering, der arbejder med den overordnede udvikling¹².

I stedet ses et fluktuerende felt af organisationer med et vist indbyrdes samarbejde. Samarbejdet kan være uformelt og tage udgangspunkt i, at det ofte er en lille kreds af personer, som går igen i foreningerne og præger aktiviteterne (i et lokalsamfund benævnt ”sammenrendet”). De koordinerer og samordner, når de alligevel mødes i andre sammenhænge. Samarbejdet kan også foregå mere formelt i regi af en enkelt af foreningerne, i en ny lokal gruppering som for en tid har momentum som samlende instans.

Blandt de 31 interviewede organisationer er stort set alle etableret som en almennyttig forening. Med det forstås en forening med vedtægter, en valgt bestyrelse og et alment formuleret formål (for en tilstrækkelig bred målgruppe). Som regel er det også formuleret i vedtægterne, at et eventuelt overskud ved foreningens opløsning skal komme almennyttige formål til gode.

Blandt typiske formålsformuleringer kan nævnes:

Magtenbølle Beboerforening: ”At styrke sammenholdet mellem beboerne og glæden ved at bo i Magtenbølle gennem oplevelser, fest og samarbejde – at bevare Magtenbølle fysisk og kulturelt – at arbejde med og igangsætte konkrete projekter eller emner, som en gruppe beboere eller alle er interesseret i at fremme”.

Vester Hjermitalev Borgerforening: ”At samle borgerne i V. Hjermitalev og omegn til fælles samarbejde, som vil være til gavn for byens sunde udvikling”.

Fritidsborger.dk: ”Formålet er flersidigt. At styrke lokalsamfundet indenfor kultur og fritid – at skabe aktiviteter, der er arrangeret af brede borgergrupper – at engagere borgere i alle aldre i fritidslivet – at engagere deltidsborgere i det lokale liv og dets kulturer – at skabe virtuelt overblik over områdets aktiviteter – at skabe netværk på tværs af alder, stand og kultur – at styrke samarbejdet mellem eksisterende foreninger – at udnytte borgernes sociale resurser til fælles gavn – at skabe traditioner i Asnæs og Omegn – at skabe liv i Asnæs og Omegn”.

Ovenstående formålsformuleringer peger på, at organisationerne først og fremmest er etableret for at samle og markere de lokale samfunds eksistens og fremme (fritids)livet mellem borgerne.

4.3 Fokus og aktiviteter

Denne del af undersøgelsen bygger navnlig på interviews med repræsentanter fra de 31 organisationer, hvor det har været muligt at spørge uddybende til de generelle iagttagelser og det, der kunne læses på f.eks. hjemmesider.

¹² Også til trods for deres navn, der har ført os på sporet.

Her handler det særligt om at kunne indplacere deres aktiviteter og virkemåder ift. modellen for lokal strategisk kapacitet og de forskellige kategorier.

Jo mere strategisk kapacitet, der måtte gøre sig gældende, jo mere vil der også være tale om tværgående tiltag eller tiltag, der ikke entydigt kan relateres til én kategori, jf. tidligere opstilling.

Samlet set beskæftiger alle organiseringer sig med aktiviteter i kategorierne A: Mennesker og B: Fysiske forhold. Der er dog nyere organiseringer, som har skilt A-aktiviteterne fra og overladt dem til en ældre organisering i lokalsamfundet

Typiske aktiviteter inden for kategori A: Sociale arrangementer så som fester, fællesspisning, flagopsætning, musikfestival, udflugter.

Typiske aktiviteter inden for kategori B: Stisystemer, beplantning/forskønnelse, flagalle, "Giv-dig-tid"-skilte og blomster ved indkørsler til landsbyen. Et par steder har det desuden handlet om etablering af bredbånd/fibernet.

Ganske mange organiseringer, især blandt de nyere, påtager sig endvidere aktiviteter i kategori D: Lokale ressourcer ud – bl.a. i form af branding og anden synliggørelse.

Typiske aktiviteter for kategori D: Oplysningskampagner, hjemmesider, nyhedsbreve, ambassadørordninger, talerør, repræsentation i eksterne råd o.l.

Kategori C: Meget få organiseringer har målrettede aktiviteter i kategori C, om end afledte effekter af de øvrige indsatser indirekte kan betragtes som C-aktivitet.

Eksempler på aktiviteter i kategori C: Hjortdal – genetablering af en købmandsvirksomhed som en selvstændig socialøkonomisk virksomhed bl.a. med beskæftigelse til følge og Egebjerg – etablering af Egebjerg Landsbyvirksomhed. Begge er dog drevet som selvstændige organisationer (A.M.B.A.) – andelsselskaber med begrænset ansvar). I Tranum findes fjernarbejdshuset, der tilsvarende er under organisatorisk omdannelse.

Kategori E: Globale ressourcer ind – findes der heller ikke mange eksempler på.

Blandt de relativt sparsomme eksempler på E-aktiviteter er: Målrettede bosætningskampagner, udviklingsstrategier møntet på tiltrækning af ressourcer udefra plus de ovennævnte eksempler på C-aktiviteter.

4.4 Virkemåder

Få af organiseringerne er uformelt fungerende. Som beskrevet er de fleste formelt etableret som almennyttige foreninger. Også blandt dem er der dog forskel på, hvordan de griber deres virke an. Nogle ønsker f.eks. at arbejde så lidt struktureret som muligt og baserer indsatserne på, hvad frivillige grupper har interesse i at gå ind i. Her kan man tale om en pluralisme af aktiviteter og projekter. Andre går mere struktureret til værks og har f.eks. etableret sig som en koordinerende enhed for en række funktionsbestemte arbejdsgrupper, der kan være mere eller mindre formelt organiserede. I de sammenhænge ser vi eksempler på udarbejdelse af udviklingsstrategier som redskab.

Kortlægningen afslørede mange lokalsamfund, hvor der for nyligt var gjort forsøg på at etablere en overordnet paraply eller ligefrem en fællesforening.

Disse kæmpede dog ofte for at finde rodfæste og tilstrækkelig opbakning til tydeligt at repræsentere alle foreninger og hele lokalområdet – eller for at sikre kontinuitet og fælles formål i bestyrelsen/styregruppen.

Eksempel på løs organisering: Skallebølle Koordinationsgruppe

Et antal arbejdsgrupper og en uformel koordinationsgruppe blev etableret i 2014. Der lægges vægt på, at arbejdsgrupperne skal være selvkørende for at sikre personlig gejst, og at der altså ikke skal være en styregruppe. Selv om det overvejes at etablere en forening, er der forbehold overfor det, primært pga. de tunge procedurer med bestyrelsesvalg, generalforsamlinger, vedtægter og medlemsregistrering. Man foretrækker en løsere struktur, men har f.eks. en udfordring ift. at kunne få del i tilskudsmidler.

Eksempel på en koordinerende organisering: Egebjerg og Omegns Bylaug

Mange aktiviteter foregår i selvkørende grupper med hver sin tovholder, men det er indføjnet i vedtægterne for Bylauget, at tovholder og -gruppe skal godkendes af bestyrelsen. Bestyrelsen står for kontakt udadtil og administrerer modtagne drifts- og udviklingsmidler. Se også senere.

4.5 Modeller og faser

I forlængelse af de tidligere fundne faser i opbygningen af lokal strategisk kapacitet peger iagttagelserne i denne undersøgelse på, at de fleste befinder sig i mobiliseringsfasen. Her falder indsatsen særligt inden for modellens kategorier A, B og D, og hvor organiseringen er relativt løs, også selv om der typisk er etableret en almennyttig forening som omdrejningspunkt. En del organiseringer er på vej ind i eller befinder sig i modningsfasen, hvor der ud over kategorierne A, B og D typisk er taget hul på initiativer med et C- og D-perspektiv. Her er det karakteristisk, at organiseringerne fungerer som koordinerende enheder eller paraplyer over de ellers mange undergrupperinger eller andre foreninger i lokalsamfundet.

Blandt de undersøgte organiseringer er der dog ikke fundet nogen, som repræsenterer en fuldt udfoldet eller organiseret lokal strategisk kapacitet, men der er fundet nogle, som er på vej.

Eksempel på lokalsamfundsorganisering i mobiliseringsfasen: Høve Bylaug

Høve Bylaug blev etableret for ca. 70 år siden og er en almennyttig forening med ca. 100 husstande som medlemmer svarende til stort set alle husstande i landsbyen.

Formålet er "at varetage Høve Bys interesser". Det skal bevare og udvikle de eksisterende værdier og miljøer i byen og står for mange arrangementer og aktiviteter som f.eks. Skt. Hansfest, juleudsmykning, kræmmermarked, kartoffelfest og aktiviteter i regi af den årlige Geopark-festival. Bylauget udlejer materialer, har adopteret gravhøjene på Esterhøj og driver en flagallé. Det ser på trafiksikkerhed og bidrager med fundraising til forskellige formål, f.eks. til fordel for den lokale friskole¹³. Endelig driver bylauget en hjemmeside og er på Facebook.

Kilder: <http://hoeve-bylaug.dk>; <https://www.facebook.com/pages> og interview med Karsten Højholdt.

Vi har tildelt bylauget bogstaverne A og B. I øvrigt er det et eksempel på, at mobiliseringsfasen kan fortsætte med at være central, selv efter mange års aktiviteter.

¹³ Siden kortlægningen fandt sted, har friskolen dog måttet lukke pga. for få elever.

Eksempel på lokalsamfundsorganisering i modningsfasen: Tranum Landsbyråd

Tranum Landsbyråd blev etableret i 2010 som en almennyttig forening. I lokalsamfundet fandtes og eksisterer fortsat en Borgerforening, som især står for sociale arrangementer. Landsbyrådet er landsbyens paraplyorganisation, der har til formål "at gøre Tranum til et endnu bedre sted at bo og drive virksomhed – at udbrede kendskabet til Tranum, for at tiltrække tilflyttere, virksomhed, turister og besøgende".

Landsbyrådet koordinerer de overordnede tiltag i byen og tager sig af aktiviteter, der angår hele byen, i samarbejde med nicheforeningerne. Det har også en rolle som idegenerator, der ser de strategiske muligheder og bistår de øvrige foreninger m.fl. med råd og dåd.

Blandt tiltag, som Landsbyrådet tegner sig for er: "Verdens hurtigste fibernet" til hele landsbyen, Fjernarbejderhuset for pendlere og andre, tilflytningspolitik og udviklingsstrategi. Landsbyrådet har desuden taget initiativ til det Strategi-24 samarbejde (med andre landsbyer), som omtales i det følgende

Kilder: <http://tranumnet.dk/tranum-landsbyraad/>; <https://www.facebook.com/tranumlandsby> og interview med Per Lorenzen.

Vi har tildelt landsbyrådet bogstaverne a, B, C, D og e. (Borgerforeningen er med til at gøre a"et større)

Se mere om Tranum Landsbyråd senere.

4.6 Kommunernes landdistriktspolitik

Selv om kommunerne ikke har en styrende rolle for organiseringerne, er der ikke tvivl om, at den kommunale struktur og politik har indflydelse på dem. Det kan være i forbindelse med kommunens ønske om, at de lokale samfund er organiseret til f.eks. at være en dialogpartner om den kommunale politik for udvikling i landdistrikterne. Men det kan også være lokalsamfundenes ønske om at få indflydelse og sikre egen udvikling, fordi man er kritisk over for den kommunale struktur og politik. Som tidligere anført, vidner de mange etableringer af lokale organiseringer efter 2006 om, at de har fundet sted som en reaktion på kommunalreformen i 2007.

Her gives en kort karakteristik af de tre kommuners eksplicitte landdistriktspolitik og samspil med de lokale organiseringer. Det skal bemærkes, at landdistriktspolitik er en frivillig opgave for kommunerne. I mange tilfælde handler det om en lokaldemokrati-diskurs og/eller etablering af projektpuljer til fordel for lokale projekter¹⁴. I undersøgelsen har vi alene taget den slags landdistriktspolitik op, som de kommunale repræsentanter i undersøgelsen selv beskriver¹⁵.

Assens Kommune

I Assens Kommune foregår en omlægning af landdistriktspolitikken, så den i højere grad end hidtil får et fokus på aktivt samarbejde mellem kommunen og de enkelte samfund. Hidtil har samarbejdet navnlig handlet om projektstøtte og servicering af projektmagere. Den har desuden handlet om

¹⁴ Som regel forbindes "landdistriktspolitik" i kommunerne ikke med f.eks. planlægning for det åbne land eller f.eks. lokalisering af kommunale investeringer og institutioner.

¹⁵ Nogle vil mene at landdistriktspolitik omfatter "alt", hvad der påvirker udviklingen i landdistrikterne og fra kommunernes side f.eks. alle de forskellige forvaltningsområder, men det har ikke været tilfældet her.

servicering af borgergruppens frivillige organisering i et netværk/en paraplyorganisation, der kaldes ”Landdistriktsrådet”. Til formålet har været knyttet en medarbejder med udspring i kultur- og fritidsforvaltningen. Der er fortsat afsat ressourcer til en central medarbejder, og ressortområdet er flyttet tættere på centralforvaltningen. Man vil fremover tage udgangspunkt i naturligt sammenhængende lokalsamfund (territorier) i hele kommunen i stedet for en sektoropdelt land-by-administration. I hvert område skal der etableres et lokalråd og de nye lokalråd skal ikke have en paraplyorganisation over sig, men et forretningsudvalg, der kan tage sig af det overordnede samarbejde mellem lokalsamfund og kommune.

Der bliver således et øget fokus på ”lokal” fremfor ”landdistrikt” og på aktive medborgere. De skal kunne tildeles mere rum og et større ansvar og være med til at løse opgaver i samarbejde med kommunen. Som baggrund for dette, skal der udarbejdes udviklingsplaner.

I Assens kommune har man desuden valgt at fremme større ordninger som f.eks. landsbypedelordningen.

Jammerbugt Kommune

Jammerbugt Kommune¹⁶ har opdelt kommunen i 24 lokalsamfund og lægger vægt på, at ”det er aktørerne i lokalområderne, der skal tage initiativet og bære projekterne igennem”, jf. interview. Her handler det om projekttaktiviteter, hvor kommunen stiller en medarbejder, en mindre pulje og projektservice til rådighed.

Hvert lokalsamfund skal desuden vælge en repræsentant til et rådgivende ”Landdistriktsråd”, hvis primære opgave er at koordinere landdistriktsudviklingen og skabe helhed og sammenhæng i projekterne.

Flere lokalsamfund har fundet et behov for et nyt tværkommunalt initiativ benævnt ”Strategi 24”. Det er ikke blevet realiseret, men skulle arbejde for øget professionalisering både blandt ildsjæle, politikere og forvaltning på et strategisk, taktisk og operationelt niveau. Det initiativ var med til at fremme projektet ”Liv i By og Skole” for at ”stimulere en stærkere koordinering mellem de mange initiativer, der bliver taget i landdistrikterne, sådan at skoler og lokalområder (foreløbigt 8) begge får gavn af tiltagene”, jf. interview. Hvert deltagende samfund skal lave en udviklingsplan, men skal selv virke både koordinerende og initierende. Deres prioriterede projekter skal udføres af selvkørende arbejdsgrupper og en tovholder.

Odsherred Kommune

Kommunen har opdelt kommunen i 13 lokalsamfund, som man har en løbende dialog med. Dialogen er forankret i et stk. 17, §4-udvalg med formålet ”at fortsætte med at udvikle de forpligtende samarbejder mellem kommunen og hvert enkelt lokalsamfund, foreninger, interesseorganisationer og frivillige samt mellem lokalsamfund og øvrige aktører indbyrdes”. Udvalget sætter dagsordenen og fordeler midler til lokale projekter.

¹⁶ I kommunen er der efter denne undersøgelse foretaget forvaltningsmæssige ændringer, som kan få betydning for landdistriktspolitikken fremover.

Der lægges vægt på, ”at lokalsamfundene danner rammen om de aktive og frivilliges indsats, at der skal inspiration til de aktive borgere og skabes et netværk af frivillige ledere, og at der skal være en direkte linje til en koordinator”, jf. interview.

Hvordan lokalsamfundene er organiseret, er ligesom i Jammerbugt Kommune frivilligt, og det vurderes fra projekt til projekt, hvem kommunen samarbejder med. Kommunen har selv taget initiativ til projektet ”Landsby Makeover”. Flere af lokalsamfundene har overvejelser om at etablere et fælles talerør til kommunen.

Tendenserne

Kommunerne ønsker organiserede lokalsamfund og et øget samarbejde. Det foregår både i formelle og løse fora og strukturer og ofte fra projekt til projekt.

I Assens går man aktivt ind for at etablere egentlige lokalråd og et systematisk samarbejde og hvor rækkevidden af opgaver kan komme til at omfatte kommunale opgaver.

I Jammerbugt og Odsherred stiller man ikke krav til organisering og lægger vægten på dialog og et mere løst samarbejde ad hoc med ildsjælene og projektkulturen i front.

I alle tre kommuner er der beskedne personaleressourcer og budgetter involveret.

Selv om de tre kommuners landdistriktspolitik er forskellig, skinner det igennem, at deres rammesætning for de lokale organiseringer handler om øget dialog og et samarbejde, der navnlig knytter sig til den kommunale virkelighed og de aktive borgere samt deres bidrag til lokalsamfundet. Der lægges ikke op til, at lokalsamfundene skal kunne skabe f.eks. erhvervsudvikling og ny udvikling uafhængigt af det kommunale landskab¹⁷.

4.7 Diskussioner og konklusioner

Vel vidende at en fuldt organiseret lokal strategisk kapacitet næppe ville blive fundet, har det været hensigten at undersøge, hvor tæt på eller langt fra de forskellige undersøgte lokalsamfunds organiseringer alligevel måtte være.

Når man ser på, hvilke typer aktiviteter, organiseringerne vælger at varetage, har stort set alle fokus på kategori A: Mennesker, jf. modellen. Det handler navnlig om samvær og kultur. Mange har desuden fokus på B: Fysiske forhold med forskønnelse som aktiviteter. Nogle tager fat i D: Lokale ressourcer ud – hvor synliggørelse udadtil er i centrum. Men det er begrænset, hvor mange der beskæftiger sig med C: Erhverv og med D: Globale

¹⁷ Det er f.eks. heller ikke en kommunal opgave direkte at sikre erhvervsudvikling, om end kommunen via sit serviceniveau kan være mere eller mindre erhvervsvenlig.

ressourcer ind – f.eks. i form af målrettet tiltrækning af ny viden og ressourcepersoner.

Først og fremmest handler udviklingsarbejdet således om fritidssfæren. Der er også kun fundet et par eksempler på organiseringer, der havde erhverv med f.eks. i sit navn og eksplicit i en formålsformulering.

Mange af dem er tidsmæssigt etableret i forbindelse med kommunalreformen fra 2007, hvilket kan signalere sikring af en demokratisk sammenhæng eller et ønske om at opnå denne. Andre er etableret for mange år siden. I en række lokalsamfund er der desuden et ønske om, at organiseringerne skal fungere relativt ustruktureret og tage de opgaver op, som borgerne er interesserede i og melder sig til ad hoc. Langt de fleste organiseringer er formelt etableret som almennyttige foreninger. Blandt disse er der i nogle tilfælde tale om opbygning af en koordinerende enhed eller en paraplyorganisering, som kan favne og koordinere de mere ad hoc-agtige opgaver eller øvrige foreninger. I undersøgelsen er det ofte skinneth igennem, at ”det med organisering” ikke har været noget, man har tænkt over eller har tildelt en synderlig betydning. Det har ikke virkede nærværende for de interviewede, og det fremgår kun lejlighedsvis på de respektive hjemmesider, hvordan organiseringen og vedtægterne er.

Der er også konstateret en tilbageholdenhed med at påtage sig en styrende rolle i forhold til at skabe lokale udvikling. Mange fungerer blot som et loyalt opbyggende serviceorgan for de eksisterende foreninger og for borgere med nye tiltag. Når vedtægterne har været tilgængelige, ser vi desuden ofte, at de er formuleret i relativt brede vendinger så som ”at skabe attraktive rammer” og f.eks. ikke siger noget klart om at skabe egentlig udvikling. De færreste organiseringer har en langsigtet plan og klare værdier, som f.eks. kunne gøre dem i stand til at vurdere og prioritere mellem igangsatte initiativer eller selv initiere og mobilisere manglende indsatser. Det vil en strategisk kapacitet skulle have.

I undersøgelsen er der fundet organiseringer i enkelte lokalsamfund, som er på vej til at ligne modellen for lokal strategisk kapacitet og befinder sig på vej fra fase to til tre. Resten befinder sig altså i fase et, og nogle på vej ind i eller i fase to – modningsfasen. Direkte adspurgt var der tilkendegivelser om, at man heller ikke anså det for lokalsamfundets opgave at gå videre til fase tre, den professionaliserende.

Inden for undersøgelsens rammer er det ikke muligt at give klare bud på sammenhænge mellem forskellen på de tre kommuners landdistriktspolitik og de lokale organiseringer. I alle tre kommuner er der ændringer på vej. De kan både opfattes som svar på et øget pres fra lokalsamfundenes side, fordi man ønsker mere indflydelse, og på et kommunalt behov for at samarbejde om opgaver. Omlægningen af politikken i Assens vil f.eks. kunne bane vejen væk fra den projekt-pulje-styrede landdistriktspolitik til et mere direkte samarbejde med kommunen om mange typer opgaver (”samskabelse”), fundet på organisering i lokalråd og et aftalegrundlag med kommunen. Der findes eksempler på lokalsamfund, hvor man har taget initiativ til at

påtage sig mere vidtrækkende opgaver end blandt flertallet, f.eks. omkring erhvervslignende aktivitet, og har etableret selvstændige enheder til formålet i eget juridisk/økonomiske regi. Almindeligvis er de nye initiativer taget af ressourcestærke personer, og der er i de områder tydelige eksterne relationer, bl.a. via ressourcepersonernes netværk.

Umiddelbart giver undersøgelsen netop anledning til at konkludere, at de fleste lokalsamfund ikke har et fundament svarende til lokal strategisk kapacitet, og at det for mange synes at virke fjernt at skulle arbejde sådan. Strategisk kapacitet vil næppe heller folde sig ud, hvis den skal udspringe af de almindelige organiseringer med de formål, kultur og traditioner, de er rundet af. Det handler snarere om fremme af fællesskabet, synlighed i forhold til omverdenen og evt. indflydelse på kommunens prioriteringer. Det gælder tilsvarende, hvis kommunernes landdistriktspolitik gøres til en styrende ramme for de lokale organiseringer. Den er primært målrettet en dialog og samarbejde om ellers kommunale opgaver og adgang til projektmidler.

5. Eksempler på videregående organiseringer

5.1 Fem lokalsamfund

I det følgende vises nogle eksempler på lokalsamfund, hvor der organisatorisk er taget andre skridt end "bare" at have den almennyttige forening eller løsere organiseringer, fordi der er fundet behov for det. Med eksemplerne stræbes ikke efter nogen form for repræsentation, andet end at de skulle være forskellige og i et tilstrækkeligt antal til at opnå variationer.

Der er tale om fem eksempler, som dels er fundet i interviewrunden, jf. tidligere, dels er valgt pga. et forhåndskendskab.

- Egebjerg og Omegns Bylaug og Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV)
- Fur Udviklingsråd
- Halkær Ådal-aktiviteter samt Halkær Kro og Kulturhus
- Rødding 2020
- Tranum Landsbyråd og Tranum Fjernarbejderhus

De beskrives i det følgende inklusive baggrunden for organiseringen, hvad der kendetegner kapaciteten reelt og formelt, og hvilke udfordringer de interviewede giver udtryk for. Kapitlet afsluttes med en analyse af resultaterne set i forhold til modellen for lokal strategisk kapacitet. Desuden beskrives en række tværgående iagttagelser og delforklaringer i forbindelse med de lokale udfordringer. Disse er kendt af de interviewede, men beror på forfatterens indtryk og formuleringer. Diverse datakilder fremgår i kildefortegnelsen samt i bilag 1.

5.2 Portræt af Egebjerg og Omegns Bylaug og Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV)

Egebjerg er en landsby beliggende på Egebjerg-halvøen i Odsherred Kommune. Den har en rig natur omkring sig. Befolkningsmæssigt har området generelt set været i tilbagegang, men der ses en svag tilvækst i de seneste par år, jf. tabel 2. Interviewpersonerne har oplyst, at der flytter forholdsvis mange børnefamilier til området.

Tabel 2. Befolkningsudviklingen (opgjort pr. 1. januar).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Egebjerg by				404	402	406	382	379	399
Egebjerg sogn	1612	1627	1572	1575	1534	1523	1474	1480	1480

Kilde: Statistikbanken.dk

I området findes en del attraktioner og dermed også et turistmæssigt potentiale, ligesom et mindre økosamfund etablerede sig i 2004 og skabte en

pæn tilflytning til byen. Erhvervsmæssigt er det indtrykket, at der er et relativt begrænset antal virksomheder og arbejdspladser, og at mange pendler ud af området efter arbejde. En stor virksomhed, Egebjerg International, med 140 medarbejdere, lukkede for nylig. En anden stor arbejdsplads er Frømandskorpset i Kongsøre Skov.

I byen findes en skole, en børnehave, en SFO/juniorklub, et moderne bibliotek ("demokrateket"), en kirke og en brugs. I området i det hele taget findes et mindre antal håndværk, services og indkøbsmuligheder, herunder gårdbutikker. Der er landbrug (landbrugsjorden på halvøen er meget værdifuld, bl.a. på grund af inddæmningen af Sidinge Fjord), heraf en del økologiske. Flere småerhverv er under udvikling i Odsherred IT- og Iværksætterhus, se senere.

Egebjerg har et foreningsliv og flere fælles gøremål, f.eks. i forbindelse med forsamlingshus og idræt, og ikke mindst Egebjerg og Omegns Bylaug.

Egebjerg og Omegns Bylaug

I modsætning til så mange andre steder har der imidlertid ikke eksisteret en borgerforening eller lignende i Egebjerg, før bylauget blev til i 2012/2013. Etableringen skyldtes dels et behov for at have et forum, der kunne danne platform for og administrativt kunne håndtere nye samarbejdsudspil fra Odsherred Kommune (Lokaldemokratiudvalget), dels et ønske om at kunne samle kræfterne om sikring af skole og dagligvareforsyning bl.a. via en bopætnings- og erhvervsstrategi.

Det resulterede i etableringen af en almennyttig forening. I den opereres ikke med registrering af medlemskab, idet "alle borgere der er myndige og har tilknytning til Egebjerg og omegn har adgang og stemmeret til generalforsamlingen", jf. hjemmesiden/vedtægterne.

"Formålet med Bylauget er at understøtte kommunikation og samarbejde mellem Egebjerg by og omegns foreninger, institutioner, virksomheder og borgere, samt at understøtte og koordinere det arbejde, der sker i tovholdergrupperne. Herudover er det Bylaugets opgave at varetage Egebjerg og omegns interesser overfor øvrige interessenter", jf. hjemmesiden/vedtægterne. Fra start var der en stor bestyrelse og mange nye aktiviteter. Man udarbejdede desuden en strategi med udviklingsmål a la skolens og dagligvareforsyningens overlevelse gennem byfornyelse og tiltrækning af flere borgere. Bylauget blev tildelt kr. 200.000 fra kommunens lokaldemokratiudvalg foruden et tilsvarende beløb i LAG-midler til landsbyfornyelse, hvilket skabte grobunden for den aktive deltagelse.

Det meste arbejde er dog foregået og foregår stadig i forskellige selvstyrede tovholdergrupper, og aktiviteterne udspringer spontant, om end der fra starten blev udarbejdet en strategi. På hjemmesiden figurerer: byfest, byforsønnelse, byttering, café, cykelstier, digital infrastruktur, energilandsby, energimesse, fællesspisninger, Kløverstier, køkkenhave, ny bosætning, overnatning, yeaterfestival og turisme. Af nyere projekter kan nævnes et samarbejde med kommunen og Region Sjælland om etablering af et decen-

tralt varmekærk (med halm og træpiller) samt etablering af en årlig open-air koncert.

Ved interviews fremkom dog, at ikke alle de pågældende initiativer er aktive længere. En afmatning skyldes mangel på tilstrækkeligt mange ildsjæle. Desuden har flere af foregangspersonerne valgt at hellige sig et andet initiativ i det lokale samfund – Egebjerg Landsbyvirksomhed, se senere.

Et nyhedsbrev, Egebladet, fremstår som et af aktiverne i det lokale arbejde ud over hjemmesiden og en facebookside.

Ved interviewene blev det fremført, at de oprindelige mål med etableringen af bylauget er nået, for det er lykkedes at bevare skolen, som nu tiltrækker mange også udefra. Desuden er dagligvareforsyningen velfungerende, og ingen huse står tomme længere. Landsbyforskønnelsen vurderes til at have haft stor betydning, og der er i det hele taget ikke huse til salg længere. Det svagt voksende befolkningstal i de seneste par år kan understrege denne nye udvikling, om end mange andre faktorer kan spille ind.

Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV)

Omtrent samtidigt og parallelt med bylauget blev Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV) etableret ud fra en devise om, at der i udviklingsarbejdet også skulle indgå skabelse af erhverv og jobs for at kunne tiltrække nye borgere. Det anså man for at fordre en anden og selvstændig organisering ift. bylauget, og det førte til etableringen af et andelsselskab med begrænset ansvar (a.m.b.a.) i 2012/2013. Initiativtagerne til ELV spillede en central rolle i bylauget i de første år, og en af dem udgør også fortsat en central figur i andre af de mange lokale projekter.

”Formålet med Egebjerg Landsbyvirksomhed er at yde økonomisk og vejledningsmæssig støtte til lokale iværksættere og ledige, som søger et alternativ, og som brænder for at bidrage til en levedygtig udvikling i lokalområdet. Medlemskab kan være individuelt for fysiske personer og kollektivt for juridiske personer, herunder virksomheder, organisationer og myndigheder. Som medlemmer kan optages fysiske og juridiske personer, som støtter virksomhedens formål, har de nødvendige forudsætninger, forpligter sig til at bidrage væsentligt, vedvarende og ligeværdigt, fremmer medlemmernes fælles interesser, deltager i virksomheden som ansatte, leverandører eller aftagere, overholder virksomhedens vedtægter, beslutninger og aftaler”, jf. hjemmesiden.

Andelsmodellen er valgt, så en bredere gruppe af aktører kan få medejerskab og indflydelse på den lokale erhvervsmæssige vækst og udvikling. Der kan ikke komme en udefrakommende kapital ind og overtage styringen. Desuden anses andelsformen som en god mulighed for, at mindre erfarne iværksættere, som evt. ikke råder over start- og udviklingskapital, møder erfarne virksomhedsejere og iværksættere om en gensidig interesse for social og økonomisk vækst i lokalsamfundet, jf. hjemmesiden. Man kan tilbyde fælles bogholderi, revision og CVR-nummer.

I regi af ELV kan der på hjemmesiden ses flg. aktiviteter:

- SolveIT (databaseydelser)
- Saft & Kraft (most)
- Fisk & Fro (guidedede fisketure/udlejning af havkajakker)
- Risteriet på Næbben (kafferisteri)
- Hyllebergs Verden (foredrag o.l.)

I interviewene blev det fremført, at alle initiativerne (på nær førstnævnte, som er et etableret enkeltmandsfirma) er små og fortsat beror på de oprindelige initiativtagere og deres overskydende ressourcer efter job og mange andre gøremål. Præmissen om, at der ville være en stor interesse fra lokalsamfundets eller eksterne side for at medvirke og føre initiativerne videre har vist sig ikke helt at holde stik. De interviewede pegede bl.a. på, at mentaliteten eller kulturen i lokalsamfundet fører folks interesser i andre retninger.

Egebjerg Landsbyvirksomhed fostrede ideen om og har desuden indgået partnerskab med Odsherred Kommune om drift af ”Odsherred IT- og Iværksætterhus”¹⁸. Aftalen blev indgået ultimo 2014 og omfatter foreløbigt to år. Den bygger på, ”at kommunen stiller en bygning til rådighed for borgere i kommunen, som ønsker at blive iværksættere eller pendlere, som har brug for en lokal ”hjemmearbejdsplads”, samt mindre virksomheder inden for liberale erhverv. Det er til virksomheder, som har brug for en kontorarbejdsplads eller et kontorfællesskab med en hurtig fiberforbindelse (100/100 mb) og rimelig husleje”, jf. hjemmesiden.

Iflg. hjemmesiden er bygningen nu rammen om et rum til alternativ behandling og 19 kontorarbejdspladser fordelt på 2 enkeltmandskontorer og større kontormiljøer. Herudover tilbydes konferencerum og mødelokaler foruden fællesfaciliteter som anretterkøkken, toiletter og baderum.

Blandt faciliteter til husets brugere er:

- Et rådgiverpanel (gratis for iværksættere)
- Kurser efter behov. F.eks. er der afviklet en række arrangementer i forbindelse med den internationale iværksætteruge samt for nylig et kursus om omlægning til økologisk landbrug
- Foredrag
- Firmaarrangementer samt kommunale arrangementer/dialogmøder
- Café (med såkaldt business brunch-arrangementer)

Via ELV og indtægter til huset har det været muligt at have en halvtidsmedarbejder til at forestå den daglige drift.

Navngivne virksomheder/lejere jf. hjemmesiden og afstemning med interviewpersonerne:

- Odsherred Kommune (erhvervskonsulent og fundraiser)

¹⁸ I skrivende stund er det besluttet, at ordningen ikke kan fortsætte pga. for svag økonomi, og forskellige andre muligheder for husets anvendelser er i overvejelse.

- Egebjerg Landsbyvirksomhed
- Elaines kropsterapi
- MB lifting
- By Boye kompressionsstrømper
- Ellebæk Kranio-sakral terapi
- Klinik for Alternativ behandling
- ES gruppen
- Galaxy Pharma
- AM Smykker
- Flere personer typisk med kreative erhverv, der anvender huset som fjernarbejdsplads

I interviewene blev det fortalt, at mange af de ovennævnte er til stede lejlighedsvis, og at belægningsprocenten og dermed lejeindtægten ikke er tilfredsstillende. Initiativtagerne havde således håbet på en større interesse og tiltrækningskraft og også større opbakning fra f.eks. erhvervslivets side.

Man står overfor at skulle tage stilling til fremtiden, hvor aftalen med kommunen skal tages op igen og eventuel genforhandles. Her har initiativtagerne et ønske om, at også folk, der ikke har bopæl i kommunen, nemlig ”landligere”, skal kunne leje sig ind. Der vurderes at være et meget stort behov og potentiale for det i forbindelse med de mange sommerhusejere.

At kommunen dog er interesseret i ELV kommer til udtryk ved, at borgmesteren personligt har engageret sig i bestyrelsesarbejdet. Egebjerg bliver i det hele taget fremhævet for aktiviteterne og organiseringen, når der tals om modeller for lokal udvikling.

Sammenfattende

I Egebjerg og omegn er der siden 2012/13 taget flere store udviklingsinitiativer og etableret to fora, som kunne håndtere disse: Egebjerg og Omegns Bylaug samt Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV). Meget er lykkedes, og udviklingen synes under alle omstændigheder at have taget en drejning i positiv retning. Et af de store initiativer har handlet om erhvervsudvikling, hvilket sjældent er et tema i lokalsamfunds udviklingsarbejde. På interviewtidspunktet opleves imidlertid en afmatning i bylauget, og fremtiden for den del af ELV, der har forestået Odsherred IT- og Iværksætterhus, er uafklaret. Spørgsmål om, hvorledes udviklingsarbejdet skal videreføres, har derfor meldt sig.

Udfordringer viser sig på flere måder. Både bylauget og flere af dets projekter og ELV har trukket på ressourcestærke personer, men meget af det hidtidige arbejde har hvilet på få personers initiativkraft. Lokalsamfundet er i vid udstrækning mobiliseret, men en stor opbakning og deltagelse fra lokalsamfundets side fra starten har været vanskelig at opretholde niveaumæssigt. Der er endnu ikke opstået en fælles vilje omkring det at styre lokale forhold selv. Interviewpersonerne taler om behovet for flere identitetsskabende figurer, der som tovholdere og løjtnanter kan gå i spidsen og vise selvstændighed og energi.

Selv om aftalen om Odsherred IT- og Iværksætterhus udløber og der eventuelt findes en anden konstruktion eller slet ingen, fastholder initiativtagerne imidlertid, at ELV vil fortsætte med at eksistere. Bylauget og ELV har altid været formelt adskilt, men centrale personer deltog på tværs, så der uformelt var sammenhæng. Af ressourcemæssige årsager har de centrale personer dog trukket sig ud af bylauget, og de to fora er derfor også blevet adskilt uformelt set.

Meget tyder på et behov for at gentænke en strategi for både bylauget og ELV og sikre fortsat vitalitet og synergi.

5.3 Portræt af Fur Udviklingsråd

Fur ligger naturskønt i Limfjorden med kort tids sejlads til fastlandet, og derfra med en vis transporttid til tættere befolkede egne som f.eks. Skive. Naturen, med bl.a. molerforekomsterne og fossilerne samt miljøet i det hele taget, trækker mange folk til, hvilket bl.a. indebærer en stor endagsturisme og sæsonbeboelse.

Befolkningsmæssigt har området generelt set været i tilbagegang. Tilbagegangen skyldes især, at der er færre fødte end døde, mens der til gengæld er konstateret perioder med en større tilflytning end fraflytning, jf. Bertelsen (2012). De mange turister giver ligeledes liv på øen, og det er i øvrigt mange af dem, som vælger at blive nye helårsbeboere, jf. Bertelsen (op ref.).

Tabel 3. Indbyggere i Fur Sogn pr. 1. januar 2007-2015.

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
899	872	865	856	855	842	826	809	788

Kilde: Statistikbanken.dk

I forhold til små samfund i øvrigt findes mange arbejdspladser med større ind- end udpendling til følge. Øens nok mest kendte virksomhed er Fur Bryghus. Men molerudvinding og -produktionen er fortsat øens hoveder-

Fur fra oven. Foto: Fursund Turistforening



hverv, selv om beskæftigelsen er lavere end tidligere, og de tilgængelige råstofressourcer er opbrugt om få år. Kendte virksomheder er Damolin og Skamol.

Desuden findes mange småerhverv, bl.a. håndværkere, vognmænd, kunsthåndværkere, spise- og overnatningssteder.

Følgende funktioner er til stede: dagligvarebutik og en række specialbutikker, herunder gårdbutikker, campingplads, to lejrskoler og et naturcenter, ejendomshandler, forsamlingshus, Furs Børnehus med vuggestue og børnehave, Fur Friskole, Fur Ældrecenter, lægehus på fastlandet lige på den anden side, kirke med præsteembede, Muse@um Salling og ungdomsklub.

Foreningsliv og aktiviteter

Fur har i mange år haft et omfattende foreningsliv og har tradition for mange fælles gøremål, herunder projektaktivitet. Herimellem har Fur Sogneforening været den primære aktør på fællesskabets vegne med en bestyrelse, sammensat af lokale borgere. Den tager løbende emner op i forbindelse med kommunale sager og har været en slags social og kulturel aktør i lokalsamfundet, som står for sammenkomster o.l. Foreningen er repræsenteret i Skive Kommunes Ø-udvalg og sammenslutningen af Danske Småøer.

Blandt relevante aktører kan desuden nævnes: Fur Udviklingssekslab (driver nu alene Fur Camping), Fur Kunst.dk, Fursund Turistforening, Foreningen Fur Brand samt Fuur Sparekasses Fonde og Fur Nyt (har egen forening). Indtil for nylig var der desuden et Innovation Fur-projekt med egen organisering til stede på øen.

Større aktiviteter eller projekter i lokalsamfundet i medfør af de mange aktører er f.eks.: Fur Ø-arena (mødested og legeplads), bådelaugets klubhus, udbygning af Fur Camping, flere naturformidlingstiltag, Branding Fur og Fur Nyt. Der har kun i begrænset omfang været aktiviteter eller projekter med direkte sigte på erhvervsudvikling.

Delvist som en udløber af projektet Branding Fur og i erkendelsen af et behov for en styrket strategisk helhedsindsats, hvor der også kunne tages fat på bl.a. erhvervsforhold, deltog Fur i et flerårigt forsknings- og udviklingsprojekt ”Fem viser vejen – fra småprojekter til lokal udvikling”. Det førte til etableringen af Fur Udviklingsråd i 2015.

Fur Udviklingsråd

En større gruppe, sammensat af folk fra øens forenings- og erhvervsliv, har i en periode arbejdet med at lægge linjerne til en udviklingsstrategi og forberede en organisering, som kan føre strategien ud i livet. Man har set et behov for, at projekter og aktiviteter i højere grad end hidtil har et strategisk fundament og desuden involverer nye og andre parter i udviklingsarbejdet end hidtil, f.eks. erhvervslivet. Gruppens arbejde har resulteret i et såkaldt overdragelsesdokument til og etableringen af Fur Udviklingsråd. Hensigten er, at bestyrelsen i det nye udviklingsråd skal færdigformulere udviklingsstrategien.

Skitsen til udviklingsstrategien bygger på mottoet ”Fur – mulighedernes ø for aktive mennesker”, og der er fokus på tiltrækning af ny viden og samarbejdsrelationer med omdrejningspunkt i Furs særlige kvaliteter: naturen, kunsten og kulturen. Målet er at tiltrække ressourcestærke borgere og styrke erhvervsudviklingen, herunder turismen, som kombinerede tiltag.

Tre indsatsområder er udpeget: 1. Branding af Fur som bosætterø, 2. Videudvikling af iværksætttermiljø og 3. Fur som forsøgsområde og modelsamfund. Til hvert indsatsområde er der peget på en række relevante tiltag.

Efter mange overvejelser om, hvorledes et nyt forum (det der blev til Fur Udviklingsråd) skulle sammensættes og formaliseres, indstillede arbejdsgruppen, at der skulle etableres en ny forening. Denne forening blev stiftet ved en generalforsamling d. 15. juni 2015.

Arbejdsgruppen ønskede, at der kunne etableres et forum, som ikke skulle være omfattet af tunge procedurer, generalforsamlinger etc. Det skulle kunne agere frit og direkte. Dog blev det hurtigt klart, at en virkningsfuld helhedsindsats også måtte bero på at sikre lokal legitimitet og et bredt samarbejde, hvilket pegede på en foreningskonstruktion.

Det har været vigtigt for arbejdsgruppen, at bestyrelsen dels kunne blive handlekraftig, dels kunne trække på både lokale og eksterne relationer og samtidig have den fornødne forankring på øen.

Efter juridisk rådslagning mandede overvejelserne ud i dannelsen af en almennyttig forening med udvidede vedtægter i forhold til de flestes. At det blev en almennyttig forening skyldtes, at den løsning er relativt smidig. Vedtægterne peger bl.a. på, at en bestyrelse skal bestå af både lokale og eksterne personer, og at relevante kompetencer skal være repræsenteret. Bestyrelsen består således af syv medlemmer, hvoraf de fire er valgt på den stiftende generalforsamling til sikring af den lokale forankring. De fire kan og har efterfølgende udpeget tre personer. Et hensyn til inddragelse af eksterne ressourcepersoner og erhvervslivet har stået højt ved sammensætningen af den nye bestyrelse. Vedtægterne udtrykker desuden, at rådet skal træffe forholdsregler til, at egentlige driftsopgaver og f.eks. større erhvervsprojekter etableres i selvstændigt regi. Det skyldes et hensyn til, at rådet fortsat skal arbejde på det strategiske niveau. Rådet kan desuden nedsætte arbejdsgrupper og vil tilknytte personer fra videnmiljøer.

Fra vedtægterne kan f.eks. udledes, at rådet er/skal:

- Organiseret for at virke for en strategisk orienteret udvikling på Fur
- Nyskabende, inspirerende og igangsættende, hvor driftsopgaver og f.eks. større erhvervs tiltag skal lægges ud i eget regi
- Aktivt ved at tage selvstændige initiativer på tværs og samtidigt understøtte det bestående
- Aktivt ifm. sikring af solid lokal forankring og borgerinddragelse
- En løbende informationskilde vedr. sit arbejde på FurNyt.dk

Rådets økonomi og drift:

- Driften af selve rådet er baseret på, at fonde på Fur har indskudt en startkapital
- Rådet skal generere lokale og eksterne projekttilskud og kan forestå projektledelse, såfremt opgaver ikke er overdraget til andet regi

Resultatet er blevet, at de fleste medlemmer af bestyrelsen er ”nye” i den forstand, at de ikke har deltaget i den arbejdsgruppe, som lavede det forudgående arbejde med udkastet til strategi (overdragelsesdokumentet). Som noget af det første valgte bestyrelsen at gennemføre et borgermøde og adspørge sommerhusejerne dels for at synliggøre udviklingsrådet, dels at få konkrete ideer til det videre arbejde. Det blev en stor succes, hvad angik deltagelse og tilbagemeldinger.

Rådet valgte desuden sammen med beslægtede lokalsamfund at deltage i en projektansøgning til et projekt, der kunne føre til detaljering og udmøntning af et af de skitserede temaer i overdragelsesdokumentet. Denne ansøgning blev dog ikke imødekommet hos bevillingsgiveren.

Efter konstitueringen af Fur Udviklingsråd skete flere ting på øen, som bestyrelsen har reageret på. Flere spisesteder blev f.eks. sat til salg¹⁹, og tilsvarende blev en central bygning af relevans for udviklingsstrategien sat til salg. Muligheden for desuden at kunne købe færdigbyggede huse op mhp. nedrivning og forskønnelse førte til, at udviklingsrådet som noget af det første har sat etableringen af et ejendomsselskab på dagsordenen. På kort sigt skal det tage fat på nedrivninger og på lidt længere sigt på sikring og tilførsel af funktioner, der er relevante for øens udvikling og tiltrækningskraft. Man er i færd med at undersøge, hvordan et sådant ejendomsselskab skal etableres og organiseres.

Sammenfattende

På Fur har man etableret Fur Udviklingsråd, der skal kunne fungere som den organiserende, som kan arbejde med lokal strategisk udvikling. Rådet har fået overdraget et udkast til udviklingsstrategi af den arbejdsgruppe, som stod for forberedelserne for rådets etablering. Iflg. planerne skulle udviklingsrådet færdigbearbejde det udkast.

Mange af deltagerne er nye, heriblandt erhvervsfolk, og har fundet det vigtigt at afdække projektideer på øen. Desuden ønsker man at etablere et ejendomsselskab, der kan overtage ledige bygninger til fordel for sikring af funktioner og drift. Flere ting kan bevirke, at udkastet til udviklingsstrategi således fortsat venter på at blive færdiggjort eller omformuleret.

¹⁹ Siden er der fundet løsninger for to af stederne, således at de videreføres som de var.

5.4 Portræt af Halkær Ådal-aktiviteter herunder Halkær Kro og Kulturhus

Også smukt beliggende findes Halkær ved Halkær Ådal tæt på Nibe i udkanten af Aalborg Kommune. Den er på 100 indbyggere²⁰, men landsbyen er tæt forbundet med tre andre landsbyer rundt om ådalen: Vegger, Ejdrup og Skørbæk. Vegger er den største med ca. 350 indbyggere²¹. Umiddelbart er det indtrykket, at befolkningsudviklingen samlet set er stabil i området. Sammensætningen dog er forskellig i de enkelte småsamfund iflg. interviewpersonen. Hvor Halkær er eftertragtet som bosted for bl.a. veluddannede tilflyttere, typisk med job i Aalborg, er f.eks. Vegger sammensat som de fleste landsbyer med en større andel lokalbefolkning og folk med håndens arbejde.

Der findes en række mindre lokale virksomheder i området, men en stor del af den erhvervsaktive befolkning er henvist til at pendle efter arbejde. Halkær Ådal, naturen i det hele taget og nærheden til Limfjorden gør området attraktivt og betyder, at det har et besøgsræssigt potentiale, som til dels allerede mærkes. Turistbranchen og Aalborg Kommune bestræber sig på at tiltrække flere f.eks. gennem tiltaget Aalborg Fjordland. Det er en flerårig satsning på at fremhæve, sammenkæde og markedsføre de fjordnære natur- og kulturverdier og projekter i den vestlige del af kommunen.

Foreningslivet og centrale funktioner i Halkær Ådal

Samlet set rummer Halkær Ådal-området en række foreninger og centrale funktioner som f.eks.:

- Beboerforeninger (f.eks. i Vegger)
- Idrætsforening
- Skørbæk-Ejdrup Friskole og Naturbørnehave
- Halkær Mølle og Naturcenter
- Halkær Vandværk
- Ikke mindst spiller Halkær Kro og Kulturhus en stor rolle og er samlingspunktet for f.eks.:
- Musikforening
- Danseforening
- Kvindenetværk
- Kunstforening
- Halkær Indkøbsforening

Folkeforeningen Halkær Ådal og mange fælles tiltag

I starten af 2000-tallet fandt en kreds af indbyggere i området interesse for at etablere et tværgående samarbejde mellem de fire landsbysamfund med sigte på at gøre området mere attraktivt. Det førte til stiftelsen af Folkeforeningen Halkær Ådal. Foreningens formål var at ”fremme en økologisk og

²⁰ Når der alligevel er fokus på Halkær, skyldes det landsbyens centrale betydning, herunder navnemæssigt, som omdrejningspunkt, se senere.

²¹ Området dækkes af flere sogne, og grænsedragningerne f.eks. tværs gennem Halkær Ådal gør det kompliceret at bruge sognebaseret befolkningsstatistik.

bæredygtig udvikling²² i og omkring Halkær Ådal og landsbyerne Skørbæk, Ejdrup, Vegger og Halkær”...”Foreningen kan arbejde med økologisk og økonomisk bæredygtige initiativer ud fra Agenda 21-ideerne inden for produktion og forarbejdning, handel og service, teknologi, trafik, byggeri, energi- og ressourceforbrug, spildevands- og affaldsbehandling, genbrug, landskabs- og naturpleje, turisme, fritids- og kulturaktiviteter, undervisning, beskæftigelse, bosætning, landsbyudvikling og lokal forvaltning med videre. Foreningens arbejde skal i alle tilfælde have almennyttigt socialt, kulturelt, miljø- eller beskæftigelsesmæssige formål” (citeret fra foreningens vedtægter). Foreningen blev stiftet som en almennyttig forening.

Kort tid efter foreningens etablering blev der indledt samarbejde med forskere fra RUC og AUC, der bl.a. gennemførte en række fremtidsværksteder, se f.eks. Nielsen, B.S.; Nielsen, K.A. (2006), og på anden måde var med til at inspirere i udviklingsarbejdet. I den sammenhæng dukkede f.eks. begrebet ”økologisk eksperimentalzone” op, se f.eks. Ingemann (2001).

En række ideer til fælles udviklingstiltag blev fostret i den periode. Blandt dem er ikke mindst genopretningen af Halkær Sø, men også etableringen af Skørbæk-Ejdrup Naturbørnehave (via Friskolen) og nogle af de aktiviteter, som nu varetages gennem f.eks. en indkøbsforening, en musikforening, en kunstforening og et kvindenetværk.

Driften af Halkær Kro og Kulturhus fik et styrket grundlag som mødested. Desuden førte øget fokus på lokal produktion og afsætning af økologiske fødevarer til etablering af et økologisk køkken²³, hvor køkkenfaciliteterne blev forpagtet af en økologisk køkkenchef. Driften i øvrigt blev fremmet gennem en stor indsats af frivilligt arbejde. Mange af ideerne fra den periode har således taget form i virkeligheden nu, hvor en af dem, nemlig etableringen af en landsbyfælled i Halkær, er under realisering i skrivende stund (2016).

Folkeforeningen førte til samling og samarbejde. Til gengæld ligger foreningen i dvale nu, fordi den på en måde udspillede sig selv, eller fordi nye tiltag og iværksætteri udspringer på anden måde. ”Folk kender hinanden og mødes på kryds og tværs og har ikke brug for foreningen til at tage initiativer. Er der behov for et fremtidsværksted, etablerer man det f.eks. ”bare”, ”for vi har lært metoden og sikrer os også, at de unge bliver involveret gennem den.” De forskellige eksisterende organiseringer i øvrigt benyttes efter behov, som f.eks. for landsbyfælledens vedkommende med udspring i Vandværksforeningen, hvis bestyrelsesformand i øvrigt er en af de centrale figurer i samarbejdet²⁴.

²² Dette initiativ har i øvrigt et tydeligt spor til Halkær Kro og Kulturhus, der blev en videreføring af kroen som tidligere landevejskro og som efter overtagelsen fik økologi og kultur som motto, se senere.

²³ Dette har sidenhen ført til etablering af Halkær Ådal Økologisk Webshop, som har fundet større lokaler i nærheden.

²⁴ Aalborg Kommune skal eje arealet, mens Vandværksforeningen får brugsret, jf. interviewpersonen.

Halkær Kro og Kulturhus

Landevejskroen Halkær Kro stod tom et par år, og det udfordrede lokalsamfundet. Det blev en kreds af lokale (bønder) i området for meget, og de købte kroen i 1992 mhp. videreføring som et økologisk spisested kombineret med et musiksted. Kroen har i dag slået sit navn fast som lokalt kulturhus og er et af landets førende spillesteder for folke- og verdensmusik. Musikforeningen arrangerer kvalitetskoncerter og samtidig er kroen hjemsted for de førnævnte foreninger, udstillinger, foredrag, møder, familiefester og meget andet. samt ikke mindst den årlige musik- og økologifestival. For nylig blev overetagen renoveret, så den også kan bruges til mange formål, herunder til overnatning. Aktiviteterne beror på frivillig arbejdskraft, mens alene en kok og fremover en rengøringshjælp er på lønningslisten.

Oprindeligt dannede kredsen af bønder et interessentskab som organisatorisk ramme for kroen og kulturhuset, men efter en kortere periode blev det erstattet af et ApS. På den måde kunne flere komme med som andelshavere og dermed være med til at understøtte stedets økonomi og drift.

Kroen er siden 2011 drevet som en selvejende institution. Formålet for den selvejende institution er ”at drive kulturhus, som skal danne rammen om kulturelle, musiske og økologiske aktiviteter, ligesom lokalerne skal danne ramme om lokalsamfundets forskellige aktiviteter”, jf. vedtægterne. Konverteringen fra et ApS til en selvejende institution skyldtes dels et krav fra Aalborg Kommune, som ellers ikke kunne støtte huset bevillingsmæssigt. Desuden er den organiseringsform i bedre overensstemmelse med husets kulturelle og forsamlende formål end det oprindelige ApS, der kan give associationer til økonomiske interesser, jf. interviewpersonen.

Den selvejende institution modtager p.t. kr. 250.000 årligt fra Aalborg Kommune, bl.a. for at medvirke aktivt i Aalborg Fjordland-konceptet med udbredelse af kendskab til egnen og tiltrækning af flere besøgende.

I skrivende stund arbejder centrale personer omkring kroen og kulturcenteret på at udvikle et koncept under betegnelsen ”Halkær Madhus” med en vifte af praksisbaserede madkurser og madevents til forskellige målgrupper. Det kan foregå på stedet, hos deltagerne, f.eks. på skoler, eller hos de lokale økologiske landmænd, der er involveret.

I denne sammenhæng tænkes brugen af Landsbyfælleden²⁵ desuden ind, idet den kan forsyne med produkter og oplevelser. Et yderligere fokus på formidling af hele områdets kvaliteter indgår ligeledes i planerne. Desuden er der fokus på især øget produktion af økologiske fødevarer, samarbejde med eksisterende producenter og tiltrækning af nye producenter og medvirkende.

²⁵ Landsbyfælleden bliver en ”frugtbar” virkelighed fra efteråret 2016, hvor landsbyen og Aalborg Kommune i fællesskab erhverver ca. 8 ha markjord, som ligger lige op til byen, og som 80 % af landsbyens vandindvindingsområde ligger under. Det har overordnet to formål: 1. At give landsbyen en fæled, som vil betyde væsentlig nye muligheder for fællesskab og udfoldelser og vil gøre landsbyen attraktiv som bopælsmulighed for unge børnefamilier med drømme om fællesskab, natur og plads. 2. At sikre landsbyens drikkevand. Jf. overordnet projektbeskrivelse

Initiativtagerne håber på at kunne opnå øget tilskud til driften af Halkær Kro og Kulturcenter, således at en person kan ansættes til at stå for videre etablering af Halkær Madhus.

Sammenfattende

Siden 1990'erne har Halkær Ådal været omdrejningspunktet for skabelse af mange aktiviteter og samarbejder på tværs af fire landsbyer. Ud fra økologiske og kunstneriske visioner har de aktive beboere medvirket til at tiltrække understøttende viden og opmærksomhed udefra. Det har især ført til Halkær Kro og Kulturcenter. Stort set alle ideerne fra opstarten af ådals-samarbejdet er nu omsat til virkelighed, og nye initiativer ser dagens lys, senest Landsbyfælleden. På tegnebrættet er ovennævnte Halkær Madhus.

Centralt i dette står måden at drive aktiviteterne på gennem en stor frivillig indsats. Halkær Kro og Kulturcenter ses som mødested for de mange ildsjæle og er blevet et knudepunkt for de mange lokale aktiviteter, der ellers er organiseret i hver sit regi.

Sammenhængskraften i området virker således stor, baseret på en fælles udviklingshistorie med udspring i stedet, Halkær Ådal som brand og med Folkeforeningen og f.eks. fremtidsværkstederne med efterfølgende projekter som oprindelig primus motor. Kraften er tilmed blevet så stor, at der angiveligt ikke er brug for Folkeforeningen (om end den ikke er nedlagt). Her skal det ikke glemmes, at det klassiske foreningsliv i Vegger og Friskolen sammen med Halkær Kro og Kulturhus har givet et strukturelt fundament.

I modsætning til de øvrige eksempler arbejdes der ikke længere ud fra en egentlig udviklingsstrategi og den strategiske kapacitet i øvrigt beror ikke direkte på en formel organisering "ovenpå" og på tværs af de mange aktiviteter. Til gengæld arbejdes på tilførsel af ressourcer til den selvejende institution bag Halkær Kro og Kulturhus, bl.a. i form af ansættelse af en medarbejder til fremme og implementering af nye tiltag. Det inkluderer etablering af tættere bånd mellem f.eks. økologiske landbrugere og madhuset samt nye tiltag i området, alt sammen med udspring i Halkær Kro og Kulturhus. Det kan være udtryk for, at der er en grænse for frivillig indsats – at nye tiltag og videre drift også forudsætter en styrkelse af knudepunktets egen daglige kapacitet.

5.5 Portræt af Rødding 2020

Rødding bærer præg af at være en levende landsby. I udkanten findes flere store attraktioner, hvor særligt Spøttrup Borg markerer sig, ligesom landskabet og nærheden til Limfjorden gør sit til et attraktivt præg. Området har en lang historie bag sig og har været et centralt sted på egnen. I en årrække var byen også centrum for møbelproduktionen i landet. Men selv om der fortsat findes en del beskæftigelse, har byens position været truet, og lokalt har man frygtet, at Skive ville suge ressourcerne til sig og efterlade Rødding som soveby. Den trussel har animeret til en stor lokal foretagsomhed.



Rødding (og Spøttrup Borg) Foto: Mette Plougmann

Befolkningsudviklingen har som mange andre steder været præget af en tilbagegang, men fra lokalt hold fremhæves, at der samtidig er sket en vis tilflytning af børnefamilier. Den 1. januar 2015 boede ca. 1.480 personer i sognet, og mange sommerhusgæster færdes i nabolaget.

Tabel 4. Indbyggere i Rødding Sogn 2007-2015 (pr. 1. januar)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.554	1.584	1.579	1.580	1.551	1.553	1.483	1.483	1.442

Kilde: Statistikbanken.dk

Også Rødding har mistet mange erhverv inden for de "gamle" brancher, idet de landbrugsafledte erhverv, teglværker og flere af de store møbelvirksomheder er lukket. Alligevel byder lokalområdet på relativt mange erhverv og arbejdspladser. Det kommer til udtryk ved en stor indpendling. Således er der opgjort ni fremstillingsvirksomheder, heraf tre inden for møbelproduktion, et betydeligt antal håndværksvirksomheder og mange butikker. Det er desuden indtrykket, at en tendens til tilflytning af såkaldt kreative iværksættere gør sig gældende.

På listen over private og offentlige services i øvrigt findes: dagligvare- og en række specialbutikker, et pengeinstitut, fire spisesteder, tre frisører, folkeskole, friskole, børnehave, ungdomsskole/klub, ældrecenter og kirke.

Byen har flere andre samlingssteder med en række aktiviteter, f.eks. Spøttrup Kulturhal og fitnesscenter, Spøttrup Kro og butik samt Spøttrup Forsamlingshus.

Foreningsliv og aktiviteter

Der eksisterer et omfattende foreningsliv og lokal aktivitet med mange fællesarrangementer til fordel for alle befolkningsgrupper. Det mest omfattende er projektet "Rødding – æblets by i Salling", der for nylig er blevet reorganiseret i en selvstændig forening, hvis vedtægter åbner for et sideløbende erhvervsmæssigt engagement²⁶. Ellers findes typer af foreninger og

²⁶ Vedtægterne er tilpasset vedtægterne for "Bybi"-foreningen, se <http://bybi.dk/>

fora svarende til dem, vi finder i de fleste landlige lokalsamfund. Der er f.eks. mange idrætsforeninger, en borgerforening, og der findes mange enkeltinitiativer og -projekter. Men der er også tale om typer af organiseringer med et mere erhvervsorienteret tilsnit. F.eks. findes en fondsdannelse og en kreds af aktører omkring studeproduktion/naturpleje (Fonden Spøttrup Studegård), ligesom en kreds af ”oplevelsesentreprenører” har sluttet sig sammen i ”Spøttrup-cirklen”. Blandt nye initiativer er desuden Borgergade 18 ApS, der har etableret Bizz*Art – et iværksætterhus med kunstudstilling, cafe og mødefaciliteter.

Rødding 2020

Karakteristisk for lokalsamfundets foretagsomhed har været, at man for flere år siden (2004) har etableret en strategisk virkende paraply kaldet ”Rødding 2020”. Paraplyen er i sig selv en almennyttig forening, hvis medlemmer stort set er alle de andre foreninger i lokalsamfundet.” Rødding 2020” har fungeret som en overbygning, medvirket i fundraising, og repræsenteret lokalsamfundet, bl.a. over for Skive Kommune. De mange konkrete aktiviteter, jf. ovenstående eksempler, foregår til gengæld i selvstændigt regi. Som formanden for ”Rødding 2020” betegner det, er der tale om selvgenererende aktiviteter. Imidlertid har der vist sig et behov for at videreudvikle ”Rødding 2020”, både hvad angår indsats og organisering. Den omfattende aktivitet skal tilføres nye dimensioner, herunder et øget fokus på erhvervsudvikling, og der skal sikres et generationsskifte.

Til det formål har en ny udviklingsstrategi set dagens lys (i 2015). Det har været en ambition at føre Rødding ind i en ny epoke organisatorisk/strategisk set, hvor der skal arbejdes med fornyelse af hele landsbysamfundet. Mottoet for Røddings udvikling heri er ”Innovation drevet af civilsamfundet”, og der lægges vægt på, at lokalsamfundet skal kunne sætte sig i centrum for ny udvikling.

Overordnede mål og en række indsatsområder er opstillet. Målene er:

- Skabelse af en ny identitet for Rødding
- Skabelse af en ny organisering i Rødding, der kan håndtere ”innovation drevet af civilsamfundet”
- Igangsættelse af en ny ”landsbyomdannelsesproces” med udgangspunkt i Rødding

Indsatsområderne er:

- Aktivt engagement i opbygningen af Spøttrup Oplevelsesklynge
- Understøttelse af den fortsatte udvikling af det store projekt ”Rødding – æblets by”
- Skabelse af nye arbejdspladser
- Skabelse af et bedre grundlag for tilflytning

For hvert indsatsområde er der udpeget en række mulige tiltag.

Et ønske om et generationsskifte blandt aktørerne, et øget erhvervsfokus, større økonomi og øget fokus på strategisk kapacitet i det hele taget ud-

fordrer imidlertid den hidtidige organisering. I forhold til det eksisterende Rødding 2020 skal der således tilføres en øget erhvervsrepræsentation, og vedtægterne skal følgelig tilpasses. I foråret 2016 er det planlagt at præsentere nye vedtægter på et repræsentantskabsmøde.

Flere af de store (erhvervsrettede projekter) skal fortsat drives i eget regi, men de skal i højere grad tænkes ind i sammenhænge med øvrige tiltag, jf. udviklingsstrategien og også organisatorisk, jf. omdannelsen af Rødding 2020. Det anføres f.eks., at der kan blive tale om andelsorganiseringer fremover.

For at styrke og professionalisere indsatsen via Rødding 2020 har man desuden truffet foranstaltninger til at kunne ansætte medarbejdere, så udviklingsarbejdet fremover ikke alene vil bero på frivillig indsats.

Sammenfattende

I Rødding har der i mange år været masser af lokal udviklingsaktivitet på frivillig basis med mange ildsjæle og foreningslivet involveret. Det har resulteret i en række store projekter og tiltag navnlig af betydning for det sociale og kulturelle liv i lokalsamfundet, heriblandt ”æbleprojektet” med mange delaktiviteter og involverede, i øvrigt i sin egen forening, samt Rødding Kultur og Fritidscenter. Men også ideer om mere erhvervsrettede tiltag har gjort sig gældende, f.eks. studedrift, oplevelsesklynge og Bizz*Art.

Der findes mange foreninger og delorganiseringer, hvor Rødding 2020 har fungeret som en paraplyorganisation med sammenfatning af udviklingsstrategi og fælles talerør udadtil. Imidlertid har man fundet det relevant at videreudvikle tiltagene, især i retning af nye og større tiltag og mere erhvervsudvikling og -deltagelse. Det er beskrevet i en ny udviklingsstrategi og med etablering af et reformuleret Rødding 2020, der søges tilført større strategisk styrke og professionalisering i en balanceakt med den bestående ånd, båret af frivillighed. Det fører umiddelbart til spørgsmålet om, i hvor høj grad der kan og skal sikres formelle sammenhænge til de (eksisterende) store og selvstændigt organiserede tiltag som f.eks. ”æbleprojektet” for at opnå maksimal synergieffekt.

5.6 Portræt af Tranum Landsbyråd og Tranum Fjernarbejderhus

Tranum er en landsby beliggende i Jammerbugt Kommune ud til Nordsøen. Som de forrige eksempler ligger den med en rig natur omkring sig. Som mange andre steder i yderområderne er befolkningsudviklingen i tilbagegang, se tabel 5. Om tilbagegangen mest skyldes en stor fraflytning eller en høj dødelighed som følge af en aldrende befolkning vides umiddelbart ikke.

Et indtryk fra en interviewpersons side er, at der sker en tilflytning til området af familier, hvor de voksne pendler til arbejde især i Aalborg. I det hele taget opfattes pendlingen til Aalborg som omfattende. Området er desuden præget af en omfattende sommerhusbeboelse.

Tabel 5. Befolkningsudviklingen (opgjort pr. 1. januar).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tranum by				451	458	455	440	434	433
Tranum sogn	1.005	1.047	1.044	1.042	1.037	771	737	713	714 ²

Kilde: Statistikbanken.dk

I området findes en betydelig turisme, og i forhold til den fastboende befolknings størrelse findes mange funktioner og services, som næppe ville have eksisteret uden turismen. Mange turistrelaterede virksomheder og arbejdspladser gør sig gældende, ligesom der findes en del småerhverv, herunder håndværk, foruden landbrug. Der findes et asylcenter og flere opholdssteder.

Foreningslivet i Tranum

Her som mange andre steder findes et bredt foreningsliv og fælles gøremål, jf. Tranum Landsbyråd (2015):

- Borgerforeningen
- Egnssamlingen
- Fjernarbejderhuset
- Forsamlingshuset
- Fodtusserne
- Folkedanserne
- Harmonikamuseum
- Islænderklubben
- Pensionistforeningen
- Menighedsrådet
- Skakklubben
- Spejderne
- Strandgaarden (Kunst- og kulturcenter)
- TGF (sportsforening)
- Tranum Landsbyråd kan tilføjes

Tranum Landsbyråd

Landsbyrådet blev etableret i 2010 som en slags udløber af Borgerforeningen. Iflg. interviewet med formanden for Landsbyrådet fandt initiativtagerne behov for at etablere et forum, som kunne varetage opgaver, der for Borgerforeningen ikke virkede oplagte, f.eks. etablering af et fibernet. Historiske og mentalitetsmæssige forhold har således gjort det nødvendigt at etablere og tilrettelægge udviklingsarbejdet i flere forskellige fora i det lokale samfund.

Landsbyrådet præsenterer sig selv som landsbyens paraplyorganisation, der har til formål at virke for Tranum på et overordnet plan.

Landsbyrådet arbejder med følgende hovedområder, jf. ovenstående kilde:

- At gøre Tranum til et endnu bedre sted at bo

- At forbedre kendskabet til Tranum, tiltrække tilflyttere, virksomheder, turister, besøgende mv.
- At understøtte Tranums udvikling generelt og ift. erhverv og turisme
- At understøtte Tranums udvikling via vores relationer til Tranums omverden

Landsbyrådet hjælper desuden de eksisterende ”niche-foreninger” ved behov. I skrivende stund er det f.eks. Støtteforeningen for Hamonikamuseet ift. afvikling af musik- og dansearrangementer og Egnssamlingen vedrørende studier af skudehandlen med Norge.

Arbejdsdelingen ift. Borgerforeningen synes umiddelbart at handle om det større og bredere perspektiv, herunder erhvervsmæssigt. Aktivitetskalenderen for Borgerforeningen er i højere grad udfyldt med lokale sammenkomster, jf. tranumnet.dk. Landsbyrådet er etableret som en almennyttig forening.

Tranum Landsbyråd har mange ideer og tager mange initiativer. Det handler f.eks. om markedsføring og synliggørelse samt fremtidsværksteder. Det er også landsbyrådet, som har fremstillet strategioplægget for Tranum til det kommunalt initierede projekt ”Liv i by og skole”. Desuden kommer ideen om at etablere Strategi 24 som et styrket netværk af lokalsamfund herfra (24 er antallet af landsbyer i kommunen). Det var i Tranum, man udfordrede kommunen til at give et løfte om at bevare den lokale skole mod til gengæld at forpligte sig på at garantere dens udvikling – en udfordring man udvidede i Strategi 24-samarbejdet.

Større eksempler på konkrete tiltag vil fremgå i det følgende.

Det digitale Tranum og Fjernarbejderhuset

De største tiltag for Tranum Landsbyråd findes under overskriften ”Digitale Tranum”. I 2011 lykkedes det i et samarbejde med Bredbånd Nord at lægge fibernet med 1 GB til alle husene i Tranum og efterfølgende til det store sommerhusområde i nærheden, jf. hjemmesiden.

Siden har landsbyrådet etableret ”Fjernarbejderhuset”, der er blevet til i et samarbejde med bl.a. Jammerbugt Kommune og etableret som et projekt med støtte fra bl.a. Interreg-projektet Micronet. Bevillingen hertil er udløbet nu, og spørgsmålet for interviewpersonen (på interviewtidspunktet) er, om og hvordan det skal videreføres²⁷.

Fjernarbejderhuset har som ambition at inddrage ”de ubrugte ressourcer på landet” og henvender sig til pendlere, turister og folk, som ønsker et alternativ til en hjemmearbejdsplads. Huset er logerende i Himmerlandsfondens kursuscenter, hvor ”huset” har lejet sig ind og nyder godt af mange faciliteter. Huset har hidtil rummet otte faste arbejdspladser, netopkobling, printere, være- og mødefaciliteter.

²⁷ I skrivende stund er der planer om at etablere et center for fjernundervisning, og der er indledt drøftelser om samarbejde med bl.a. universiteter.

- 15 gennemgående brugere er nævnt, fordelt på
- 1) medie og kommunikation,
 - 2) IT,
 - 3) sundhed og personlig udvikling,
 - 4) erhvervsservice og
 - 5) læring og kursusvirksomhed, jf. hjemmesiden.

Interviewpersonen kunne tilføje, at husets store datakapacitet har tiltrukket folk udefra herunder ”landliggere”, der på afstand af arbejdspladsen alligevel har kunnet arbejde med store dataoverførsler. Blandt disse er flere udlændinge. I bevillingsperioden har det været gratis for brugerne at benytte huset. Husets daglige leder er landsbyrådets formand, som i en periode har modtaget honorar for sin indsats, men som på det seneste har arbejdet frivilligt. Da initiativet ikke har været selvstændigt organiseret, foreligger ikke særskilte vedtægter.

Ved interviewet med vedkommende blev det bekræftet, at Fjernarbejderhuset skal have en ny virkelighed, herunder at der også skal ske noget organisatorisk. Der er behov og interesse for en fortsættelse og også inden for de nuværende fysiske rammer. Men det skal formentlig ske i regi af et nyt og større tiltag i samarbejde med store, eksterne parter, herunder fra undervisnings- og forskningsverdenen. Den daglige leder har f.eks. tidligere beskrevet et såkaldt ”Technopol”, og ved det aktuelle interview blev der gengivet en vision om et center for fjernundervisning.

5.7 Opbygningen af lokal strategisk kapacitet i de fem eksempler

De fem eksempler er forskellige på flere måder, det være sig inden for formål, funktioner og organisering i forhold til at skabe lokal udvikling. Forudsætningen for at kunne indgå som eksempel her lever de alle op til, nemlig at de (også) tilstræber at spille en mere strategisk rolle i skabelse af udvikling end tidligere, herunder at skabe erhvervsudvikling og nye arbejdspladser.

Set ift. faserne frem til udfoldelse af lokal strategisk kapacitet har lokalsamfundene passeret mobiliserings- og modningsfaserne. Foruden de nye tiltag af strategisk art arbejdes der fortsat med projekter, frivillighed og sikring af lokal sammenhængskraft, typisk med en borgerforening, et bylaug e.l. som platform. Nogle er ældre i gårde end andre, idet f.eks. Egebjerg og Omegns Bylaug er relativt ung ift. de øvrige. Det oprindeligt mobiliserende forum i Halkær, Folkeforeningen Halkær Ådal, er til gengæld hvilende.

Det som er opstået på vej til professionaliseringsfasen i de fem eksempler, er opbygningen af eller planerne for den strategiske kapacitet. Også den varierer dog i modningsgrad og er opbygget på forskellig vis.

Som udgangspunkt tegner de respektive aktiviteter i de fem lokalsamfund sig for det ”normale”, jf. tidligere kapitel. Det handler navnlig om aktiviteter

til fordel for den menneskelige og fysiske del af lokalsamfundet, ligesom det i nogen grad handler om synlighed udadtil (kategorierne A, B og D, jf. modellen).

For at være udfoldet skal der imidlertid også være aktiviteter til fordel for erhvervsudvikling (kategori C) og tiltrækning af ressourcer udefra (kategori E)²⁸, hvilket samtidigt indebærer en organisatorisk indretning til at kunne det (kategori F).

Vedr. udvidelsen til den erhvervsmæssige dimension (kategori C) i de fem eksempler kan der peges på:

- Egebjerg – f.eks. Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV) (der også arbejder for Odsherred IT- og iværksætterhus)
- Fur – f.eks. planer om tiltrækning af kreative iværksættere
- Halkær Ådal – f.eks. etablering af Halkær Madhus (videreførelse af Halkær Kro og Kulturhus i et tættere samspil med egnens fødevare- og oplevelsesproducenter)
- Rødding – f.eks. etablering af Bizz*Art og etablering af Oplevelsesklyngen
- Tranum – f.eks. etablering af Fjernarbejderhuset (og dets efterfølger)

Vedr. udvidelsen ift. tiltrækning af ressourcer udefra (kategori D):

- Egebjerg – f.eks. tiltrækning af nye borgere og samarbejdsaftalen med Odsherred Kommune om Odsherred IT- og Iværksætterhus.
- Fur – f.eks. tiltrækning af kreative bosættere og iværksættere (fra videninstitutioner) og samarbejde med bl.a. universiteter i egenskab af at være modelsamfund.
- Halkær – f.eks. samarbejdsaftale med Aalborg Kommune om medvirken i Limfjordslandet og samarbejde med forskere ifm. nye tiltag (fra AUC og RUC).

Tabel 6. Organisatoriske opsætninger i de fem eksempler.

	Klassiske	De ekstra
Egebjerg	Egebjerg og Omegns Bylaug almenlysttg forening	Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV) A.M.B.A.
Fur	Fur Sogneforening (og mange andre foreninger) almenlysttg forening	Fur Udviklingsråd almenlysttg forening med udvidede vedtægter
Halkær	Den selvejende institution Halkær Kro og Kulturhus, Folkeforeningen Halkær Ådal (og mange andre foreninger i området) almenlysttge foreninger	Uformelle netværk Ansættelse
Rødding	Rødding Borgerforening, "Rødding – æblets by i Salling" (og mange andre foreninger) almenlysttge foreninger	"Rødding 2020" almenlysttg forening med udvidede vedtægter Borgergade 18 ApS (Bizz*Art) Fonden
Tranum	Tranum Landsbyråd (og andre foreninger herunder Tranum Borgerforening) almenlysttge foreninger	A.M.B.A. eller ApS?

²⁸ Det skal erindres, at det ikke omfatter "almindelig" projektstøtte til spontane enkeltprojekter, men ressourcer i henseende til opbygning af en strategisk kapacitet.

- Rødding – f.eks. tiltrækning af nye bosættere og iværksættere og samarbejde med Skive Kommune om Oplevelesklyngen.
- Tranum – f.eks. samarbejde med forsknings- og uddannelsesinstitutioner samt IT-leverandører.

Vedr. styrkelse af det organisatoriske (kategori F):

- Egebjerg – etablering af Egebjerg Landsbyvirksomhed (ELV) som et A.M.B.A. (uden formel kobling til Egebjerg og Omegns Bylaug).
- Fur – etablering af Fur Udviklingsråd (en almennyttig forening med udvidede vedtægter, så der f.eks. skal inddrages eksterne ressourcepersoner i bestyrelsen, og der kan kobles til opgaver med erhvervsudvikling).
- Halkær – et tæt samarbejde mellem stærke enkeltaktører (kroen som selvejende institution, flere foreninger i området, enkeltindivider), baseret på uformelle netværk og med udspring i mødestedet Halkær Kro og Kulturhus. En styrkelse af kapaciteten i netværket og driften er på tale i forbindelse med ansættelse af daglig leder på Halkær Kro og Kulturhus (Halkær Madhus).
- Rødding – udvidelse af vedtægterne for ”Rødding 2020” (almennyttig forening), så den fra primært at være en paraply kan blive yderligere strategisk agerende og få en styrket erhvervsmæssig observans (à la Furs). Samtidigt forberedes ansættelse af medarbejdere.
- Tranum – som baggrund for Fjernarbejderhuset har der været tale om en projektorganisering koblet på Tranum Landsbyråd. Når efterfølgeren skal etableres, vil der blive tale om en ny selvstændig organisering til formålet, vel vidende at Tranum Landsbyråd ikke er velegnet til at rumme eksterne interessenter. Her er et A.M.B.A. eller ApS i overvejelse og ligesom andre steder uden formel kobling til den oprindelige landsbyorganisering.

De fem befinder sig på forskellige stadier. Ifølge idealmodellen for lokal strategisk kapacitet kan der f.eks. peges på, at om- eller færdigformulering af en udviklingsstrategi bør finde sted i fire af de fem steder²⁹. På Fur mangler man at færdiggøre et såkaldt overdragelsesdokument fra den initierende arbejdsgruppe. I Egebjerg og Omegns Bylaug udformede man en sådan oprindeligt, men uden sammenhæng til ELV, ligesom opstarten af og fremtidsværkstederne i regi af Folkeforeningen Halkær Ådal bød på en sådan. Tilsvarende foreligger der forskellige oplæg fra Tranum Landsbyråd, men ikke nogen der tydeligt vedrører sammenhængen til de nye tiltag. En forstærket kapacitet vil forudsætte en afklaring af målene og hovedindsatserne fremover. Der handler f.eks. om sammenhænge mellem indsatser for styrkelse af de menneskelige, de fysiske og ikke mindst de erhvervsmæssige indsatser foruden et samarbejde med omverdenen. Tilsvarende vil modellen tilsige, at en forstærket kapacitet vil bero på en formel organisering, der kan sikre de tværgående sammenhænge også økonomisk. Her efterlades der i Egebjerg, Halkær og Tranum et spørgsmål om, hvordan disse sammenhænge kan sikres, hvis f.eks. de tværgående, personbårne relationer eller den uformelt virkende organisering måtte briste.

²⁹ I en udfoldet lokal strategisk kapacitet går en udviklingsstrategi hånd i hånd med organiseringen.

5.8 Tværgående iagttagelser – personlige og irrationelle faktorerers betydning

Undervejs i både kortlægningsdelen og eksemplerne er der gjort en række iagttagelser, som har betydning for, hvorfor kapacitetsopbygningen fremstår, som den gør. Ofte skyldes det nemlig personlige og umiddelbart irrationelle faktorer, som alle de adspurgte vil kunne nikke genkendende til. Af hensyn til diskretion har det i gengivelsen været nødvendigt at sløre de konkrete eksempler, og der henvises ikke direkte til de enkelte steder.

Udløsende faktorer – personer og entreprenørskab

Naturligvis kan en objektivt betinget situation, f.eks. en befolkningstilbagegang, motivere til at tage initiativer, der sigter mod strukturel forandring, selv om det sjældent er den slags tiltag, der gøres mest for, jf. tidligere. I denne undersøgelse er det blevet tydeligt, at opbygning af lokal strategisk kapacitet skyldes en persons særlige indsats og entreprenørskab. Ofte er initiativtageren en tilflytter med en betydelig ressourcebaggrund, men der er også tale om ”lokale”, som trækker på viden og eksterne ressourcepersoner gennem netværk. Det er folk, som har visioner og interesser i at skabe noget nyt på stedet. De finder typisk, at det eksisterende foreningsliv ikke i tilstrækkelig grad kan eller vil tage den handske op, men hellere vil fortsætte med det, ”vi plejer”. Kommunens politik og praksis har desuden virket ansporende. Det gælder både, når den som i enkelte sammenhænge har været ”inviterende”, og når den opleves som en udfordring for de pågældende initiativtagere.

De pågældende personer bruger desuden megen tid på den nye aktivitet. I flere tilfælde er det så meget, at det næppe ville kunne lade sig gøre i sammenhæng med et fuldtidsjob og/eller at have en familie med hjemmeboende børn.

At det er så personbåret, kan bl.a. forklares med, at opbygning af lokal strategisk kapacitet i mange år ikke har været normalt. Vi skal faktisk tilbage til andelsbevægelsen for at finde noget tilsvarende, jf. tidligere kapitel. Når opbygning af lokal strategisk kapacitet ikke har en systemisk baggrund og ikke automatisk er en del af kulturen, vil det derfor afhænge af (enkelt)personers særlige initiativer. Det kan forstås som entreprenørskab. Til gengæld vil succes, mange eksempler og læring kunne fremme en systemisk betinget opbygning, hvor betydningen af den ekstraordinære indsats fra enkeltpersoner ikke vil være afgørende i samme grad fremover.

Personlige incitamenter

Ofte forbindes entreprenørskab med økonomiske incitamenter: At etablere en virksomhed for at tjene penge. I de undersøgte tilfælde har frontfigurerne ikke haft sådanne egne økonomiske incitamenter. De fleste har fungeret ulønnet, og når der som i et par eksempler indgår indtægtsdækket virksomhed, kommer et eventuelt overskud ikke til udbetaling³⁰. Til gengæld har flere af dem arbejdet for, at der i forbindelse med den færdigopbyggede

³⁰ Det søges reinvesteret i aktiviteten.

lokale strategiske kapacitet skal foretages ansættelser. Det skal angiveligt sikre strategisk kontinuitet og mindske tidspresset på de ellers frivillige enkeltpersoner.

At presset på frontfigurerne har været stort, afspejles desuden i, at nogle af dem har fundet det nødvendigt at nedprioritere det ellers brede, strategiske arbejde for at koncentrere sig om enkelttiltag. Resultatet er, at sammenhænge i det lokale udviklingsarbejde er blevet uklare.

De pågældende initiativtagere har eller har alle haft en fremtrædende position i samfundet, hvad enten det har været i erhvervssammenhæng eller i samfundslivet i øvrigt. Det har givetvis givet dem forudsætninger for entreprenørskaber og de netværk, som de betjener sig af. Men det kan ikke afvises, at vaner med at have indflydelse også driver dem til de nye initiativer for fortsat at have indflydelse.

Incitamenter som ”mening med tilværelsen” og filantropi er der tydeligvis samtidigt tale om.

Incitamenter til sikring af lokal strategisk kapacitet

Som beskrevet træder lokal strategisk kapacitet erfaringsmæssigt sine barne sko, mens der findes rige traditioner for projekter og lokale aktiviteter, der har en mere fritidsorienteret og socialt orienteret klangbund. Vi har før lagt vægt på ”hverdagsmageri” som karakteregenskab for dem, f.eks. som spontane, konkrete og overskuelige projekter.

I undersøgelsen er der fundet flere eksempler på, at den tendens slår igennem, også når det ellers skulle handle om opbygningen af den strategiske kapacitet. Typisk er de udviklingsstrategier, der skulle gøre sig gældende, ikke er i kraft, hvad enten de er forældede eller ikke bruges i det hele taget. Flere forklaringer kan findes, som f.eks. at deltagerne ud over de oprindelige initiativtagere ikke har et fornødent ejerskab til udviklingsstrategien. Det kan skyldes, at den er udarbejdet før deres tid og altså af andre, og/eller at de ikke kan eller vil agere anderledes end efter hverdagsmageriets logik.

Parallelt med det er der fundet eksempler på, at deltagende erhvervslederes tålmodighed bedst harmonerer med hurtige beslutninger og resultater, der igen peger på kendte former for projektaktivitet. Desuden er der eksempler på, at forskelligt svingende personlig kemi har ført til opsplitting af kredsen omkring delprojekter i stedet for forfølgelse af en fælles strategi.

I det hele taget er der indbyggede udfordringer, som nemt fører til ”solistroller” og ikke til en tilstrækkelig synkronisering med øvrige deltagere i organiseringen og i lokalsamfundet. Det må ellers betragtes som en forudsætning for, at lokal strategisk kapacitet kan forankres og virke som sådan.

Heldigvis er der eksempler på, at det er ved at lykkes. Her er der tale om flere års stræbsomt samarbejde fra mobiliserings-, over modnings- til professionaliseringsfasen i sammenhæng med en løbende udbygning af lokalt samarbejde og deltagelse. Desuden er der tale om igangsættelse og organi-

sering af stadig flere store samvirkende (erhvervs)initiativer, baseret på en udviklingsstrategi, som i øvrigt også fortsat bliver fornyet. Det var ikke sket uden en organisatorisk erfaren, behændig rovgænger med blik for solistfaren, som i mange år har kunnet bruge erfaringer fra sin profession og en stor del af sin fritid på arbejdet.

Når opbygningen af kapaciteten og ikke mindst forankringen af den er blevet så central og personafhængig, og irrationelle faktorer kan spille så stærkt ind, kan det bl.a. forklares ved incitament. De mest fremherskende incitament er ansporet af individuel og spontan deltagelse eller typer af fælles aktivitet, der ikke er af strukturelt forandrende karakter og f.eks. ville kræve forpligtelse, ansvar og risikovillighed.

Det forekommer oplagt at undersøge incitamentstrukturer, der kan animere, forbinde og synkronisere individuelt entreprenørskab med strukturelt arbejdende fællesskab. Den almennyttige forening og det frivillige har som regel været det organisatoriske princip for fællesskabets virke. Nu tegner der sig et spørgsmål om, om ikke et økonomisk engagement i fælles udvikling a la andelsbevægelsens organiseringer er et svar. Udfordringen er så, at det skal organiseres uden at svække den energi og initiativkraft, der ellers har præget lokalsamfundene i de senere år.

Diskussioner og konklusioner

De fem eksempler på videregående organiseringer har det til fælles, at de overskrider det, som ellers er normalt i de fleste lokalsamfunds udviklingsarbejde. De har passeret mobiliserings- og modningsfaserne og er enten trådt ind i professionaliseringsfasen eller har ambitioner om det snarest. I praksis er det imidlertid et godt spørgsmål, om de også når hen til den fulde udfoldelse af lokal strategisk kapacitet. De har hver især udfordringer at skulle håndtere.

De er også forskellige, både set i forhold til ”procesalder” og måder at arbejde på. F.eks. har Egebjerg ikke samme lange mobiliseringsfase bag sig, som de andre har. I de tre af eksemplerne foregår der afskalninger, når der f.eks. bliver tale om drift af erhvervsprojekter eller som i Tranum af et nyt uddannelseskoncept. I Halkær hviler den almennyttige forening, hvor de aktive parter i stedet formelt set er omfattet af en selvejende institution (Halkær Kro og Kulturhus). I Egebjerg startede man stort set samtidigt på en bosætningsorienteret udviklingslinje, organiseret i regi af en almennyttig forening, og en erhvervsorienteret, organiseret som et A.M.B.A., uden at sikre en direkte sammenhæng.

Forskellige typer udfordringer har vist sig undervejs. En gennemgående udfordring er, at det er svært at fastholde momentum. I starten er der stor entusiasme at spore, og mange deltager aktivt på forskellig vis, hvor det senere har en tendens til at blive ”Tordenskjolds soldater”. I flere af eksemplerne hviler det fortsatte udviklingsarbejde på et personligt engagement fra én eller enkelte personers side. De sikrer fremdriften, nye initiativer, og at resten ikke melder fra, men får let karakter af at være solister. Der er fare for et udskilningsløb, så frontløberne mister det brede lokale fundament.

Hamskiftet fra mobiliseringsfasen over modnings- til professionaliseringsfaserne rummer tilsyneladende en risiko for, at den strategisk orienterede indsats ikke får tilstrækkelig forankring i det lokale samfund. Desuden ses en tendens til, at nye store initiativer, der er etableret i medfør af udviklingsarbejdet, organiseres løsrevet fra moderorganiseringen. I et par eksempler har moderorganiseringen nærmest mistet sin styrke, fordi kræfterne lægges andetsteds. Sammenhængene hviler på de enkelte personers uformelle netværk.

Det har bl.a. at gøre med udviklingsstrategierne eller snarere med, at de enten ikke fornys eller efterleves. Desuden ofres det sjældent opmærksomhed, hvordan de tværgående sammenhænge mellem forskellige organiseringer skal sikres formelt set. Det samlende og styrende grundlag for det hele mister betydning, med det resultat, at det ellers strategiske niveau alligevel bliver "enkeltprojekt-fikseret" eller ophører med at fungere i den rent strategiske rolle.

Delforklaringer har tydeligvis med personlige relationer eller umiddelbart irrationelle faktorer at gøre, f.eks. at opstart af ny (strategisk orienteret) forening beror på forskellige kulturer, traditioner eller synsvinkler. Forskellige typer incitamenter til at være aktiv i det lokale udviklingsarbejde er også iagttaget. Frontløberne, der typisk har erfaringer fra lederposter, er interesseret i at sikre og booste lokalsamfundets udvikling. De er klar til at tage et langt sejt træk og større, forpligtende initiativer. Selv de kan dog blive trætte. Mange andre tager fat af sociale og kulturelle årsager – for at komme hinanden ved i det daglige. Horisonterne, og hvad der animerer de forskellige deltagere, er forskellige.

Uden en tilstrækkelig og kontinuerligt virkende udviklingsstrategi, der kan samle kræfterne og sikre en fælles retning, er et kollaps eller udskilningsløb latent til stede. Tilsvarende synes det nemt at kunne ske, at indsatserne falder fra hinanden, når der ikke i tilstrækkelig grad er sikret en sammenhæng mellem det strategiske niveau og det mere spontant arbejdende niveau.

I flere eksempler peges på løsninger, hvor grænsen mellem det frivillige og det professionelle kan blive et kardinalpunkt. En fuldt udfoldet lokal strategisk kapacitet vil forudsætte ansættelser til at sikre fortsat udviklingsmomentum og den daglige kontinuitet. Det kan pege mod behov for løsninger, hvor de respektive parter sikres fælles økonomisk ejerskab, når det er muligt.

Under alle omstændigheder er det vigtigt, at det formelle grundlag bedst muligt sikrer, at den lokale strategiske kapacitet ikke støder på grund undervejs i sin tilblivelse.

6. Udfordringerne og de formelle forhold

Den indledende undersøgelse viser, at langt de fleste organiseringer er etableret som almennyttige foreninger. Samtidig viser den, at det for de fleste adspurgte tilsyneladende ikke har betydning, hvordan organiseringen er. Mange kender ikke til den nærmere juridiske organisationsform.

I dette projekt er begrebet ”lokal strategisk kapacitet” introduceret, idet det princip anses for at være en nøgle til at påvirke den lokale udvikling strukturelt set. Dette kapitel vil navnlig handle om de juridisk/økonomiske udfordringer, der er for at etablere lokal strategisk kapacitet, og hvilke overvejelser af mere formel art, der er relevante.

Her trækker vi på tilkendegivelser fra både den første og anden delundersøgelse. Især ser vi dog på erfaringerne fra de udvalgte eksempler på lokalsamfund, hvor man har taget fat på andre opgaver end de sædvanlige, f.eks. erhvervsprojekter, og eksplicit har arbejdet med at (om)organisere sig.

Følgende udfordringer synes at være centrale i de tilfælde:

- Afklaring af formålet med udviklingsarbejdet og den formelle organisering
- Subjektivt betingede udfordringer og organiseringer

Kapitlet er skrevet på baggrund af juridisk ekspertviden. For yderligere kilder kan bl.a. henvises til Center for Frivilligt Socialt Arbejde (opdateres løbende); Hasselbalch (2011); Mogensen (1998); Sørensen/Bech (2006); Kristensen/Munck (2014). Desuden er særskilte kilder refereret i teksten, bl.a. i noterne.

6.1 Afklaring af formålet med udviklingsarbejdet

Når så mange er etableret som almennyttige foreninger uden nærmere refleksion, skyldes det utvivlsomt traditioner. Så længe aktiviteterne også forfølger frivillige og spontane ideelle, sociale, kulturelle og miljømæssige formål er der næppe heller anledning til at ændre på det forhold. Måske kunne man spørge sig, om det i givet fald overhovedet er nødvendigt at være organiseret.

Her vil to umiddelbare svar være:

- En formel organisering kan sikre legitimitet og kontrol med aktørerne og aktiviteterne, enten fra lokalsamfundets side eller i tilfælde af økonomisk aktivitet fra ”systemets” side. Meget tyder så på, at gøremålene normalt ikke har en sådan karakter, at sikring af legitimitet og kontrolmulighed har stor betydning.
- Adgangen til støttemidler og interaktion med ”systemet” forudsætter ofte en formel organisering. Under alle omstændigheder synes der i den

første fase, mobiliseringsfasen, ikke at være behov for andre typer organisering end den almennyttige forening³¹.

Vil man til gengæld arbejde med større samarbejdsprojekter, herunder med erhvervslivet og eventuelt de lokale myndigheder, har tidligere undersøgelser vist, at der er behov for at opruste kapaciteten, f.eks. med øget organisering. Det har vi kaldt modningsfasen, hvor der f.eks. typisk tilknyttes sekretariatsbistand, og opgaverne er blevet mere langsigtede. Her kan det få stor betydning, om en eventuel forenings vedtægter kan understøtte dette, f.eks. afklaring af opgavetyper, indflydelse, ansvar og aktørernes roller. Samarbejde mellem lokalsamfund og kommuner om løsning af ellers offentlige opgaver er et eksempel på, at der kan opstå særlige krav til forvaltningen af økonomiske midler, skærpet ansvar for ledelsen m.v. Det kan stille sig i vejen for at kunne løfte andre typer opgaver f.eks. med en mere erhvervsorienteret tilgang, fordi det ligger ud over kommunens beføjelser og eventuelt er i strid med kommunalfuldmagten. Endnu mere tydeligt bliver et behov for afklaring af organiseringen, når der kommer deciderede erhvervsformål ind i udviklingsarbejdet.

Når lokalsamfund befinder sig i de forskellige faser, og specielt når man ønsker at komme videre end til mobiliseringsfasen, er der anledning til at tage nogle grundlæggende spørgsmål op i regi af det forum, der skal forestå udviklingsarbejdet – se boksen.

Grundlæggende spørgsmål og aktiviteter i de enkelte faser

1. Videre end til en mobiliseringsfase?

- a. Afklaring af, om man vil arbejde med mere strategisk betinget og organiseret udvikling og i givet fald, hvem der skal foretage det forberedende arbejde (etablering af kompetent arbejdsgruppe)

2. Modningsfasen

- a. Udarbejdelse af samlet strategi med hovedmål og handlingsplan
- b. Afklaring og inddragelse af relevante aktører
- c. Afklaring af, om det videre arbejde kan/skal forankres i en eksisterende eller ny organisation, udarbejdelse og godkendelse af ændrede/nye vedtægter for "moderorganisationen"
- d. Afklaring af grundlæggende principper for organisering og drift, herunder sammenhæng til fremtidige projekter og virksomheder
- e. Godkendelser af strategi og grundlæggende principper for organisering og drift

3. Professionaliseringsfasen

- a. Udmøntning af udviklingsstrategi, initiativer til og igangsætning af tiltag (i medfør af udviklingsstrategien), forretningsplaner, etablerings-, drifts-, likviditets- og finansieringsbudgetter
- b. Etablering af driftsorganisation(er) i relation til tiltag, udarbejdelse og godkendelse af vedtægter og aftaler med ledelse, medarbejdere, samarbejdspartnere m.fl.
- c. Vedligeholdelse og fornyelse af udviklingsstrategien, eksterne samarbejdsrelationer m.v.

³¹ Der er også fundet eksempler på samarbejder uden formaliseret organisering.

Lovgivningsmæssigt findes der grundlæggende to hovedtyper af formål, som har betydning for forskellige formelle juridiske spørgsmål:

- Ideelle, sociale, kulturelle, miljømæssige formål
- Økonomiske, erhvervsmæssige formål

De kan bringes i sammenhæng, men som udgangspunkt bør de lokale udviklingsfora gøre sig formålene med de kommende aktiviteter klare ved udformning af udviklingsstrategier. Der er fundet flere eksempler på, at man ikke har afklaret, hvad udviklingsarbejdet skulle føre frem til, inden man har valgt en organiseringsform. Desuden er der fundet eksempler på, at en ny organisering ikke funktionelt set er blevet afstemt med andre organisationer i lokalsamfundet med manglende synergi og forankringsmulighed til følge.

Tilsvarende findes forskellige typer af interesser, som kan kombineres med de forskellige formål. Vi har set en generel tendens henimod individuelle interesser fremfor som førhen en større grad af fælles interesser. Desuden har vi set offentlige interesser folde sig ud i det lokale udviklingsarbejde. Kombinationsmulighederne kan illustreres som i følgende oversigt.

Tabel 7. Formål og interesser.

	Offentlig	Offentlig/ privat	Almen	Fælles	Individuel
Ideelt, socialt, kulturelt, miljømæssigt formål					
Økonomisk, erhvervsmæssigt formål					

Hvilket felt i skemaet, en given aktivitet kan indplaceres i, har væsentlig betydning, men er ikke eneafgørende for valg af juridisk organisationsform. Der vil ofte være flere relevante former, muligheder for tilpasninger og kombinationer m.v., som skal vurderes i de konkrete tilfælde. Som udgangspunkt vil f.eks. de mange landsbyorganiseringer a la borgerforeninger typisk være at finde i krydsfeltet mellem "Almen" og "Ideelt, socialt, kulturelt, miljømæssigt formål", hvor en "Lokal strategisk kapacitet" vil kræve udvikling inden for andre felter på midten, ikke mindst krydsfeltet "Fælles" og "Økonomisk, erhvervsmæssigt formål".

Forskellen på "Ideel" og "Økonomisk" består først og fremmest i, om en aktivitet er forbundet med individuelle økonomiske fordele for deltagerne eller ej. Forskellen på "Almen" og "Fælles" består primært i, at "Almen" omfatter enten en ubestemt kreds eller en nærmere kreds af interessenter, afgrænset efter objektive kriterier som f.eks. tilhørsforhold til et geografisk bestemt område. "Fælles" alene omfatter interessenter, der selv vælger at deltage aktivt som medlemmer, aftagere, leverandører o.l.

Når lokalsamfund begynder at bevæge sig ud over grænserne for det normale for en borgerforening e.l. at beskæftige sig med, er det ikke overraskende, at der kan opstå mange tvivlsspørgsmål. F.eks. kan etablering og

drift af en indkøbs-/brugsforening betragtes som erhvervsmæssig virksomhed, der skal godkendes og registreres efter ”Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder”. Dermed rykker aktiviteten over i ”Fælles” + ”Økonomisk erhvervsmæssigt formål”. Samtidigt kan en indkøbs-/brugsforening også uden at ændre formel status have ideelle formål som f.eks. fremme af økologisk fødevarerproduktion og lokale sociale eller kulturelle aktiviteter. Afgrænsningerne er ikke reguleret ved detaljeret lovgivning, men bygger på afgørelsespraksis fra myndigheder og domstole. De væsentligste definitioner kan udtrækkes af erhvervs- og skattemyndighedernes pt. gældende vejledninger som nedenfor.

Almennyttig og almenvelgørende virksomhed

Fremherskende opfattelse

”Almennyttige formål foreligger, når formålet ud fra en almindeligt fremherskende opfattelse kan karakteriseres som nyttigt. Blandt sådanne almennyttige formål kan nævnes sociale, kunstneriske og andre kulturelle formål, miljømæssige, videnskabelige, herunder forskningsmæssige eller sygdomsbekæmpende, humanitære, undervisningsmæssige, religiøse eller nationale øjemed. Også idrætsforeninger og dyreværnsorganisationer vil kunne anses for almennyttige.

Derimod vil organisationer, der varetager politiske, økonomiske eller erhvervsmæssige interesser, ikke kunne anses for almennyttige. ...

For at et formål kan anses for almenvelgørende, er det en forudsætning, at støtten ydes til personer inden for en videre kreds, der er i økonomisk trang. ...”

Videre kreds

”Det forhold, at en forening mv. ikke kan godkendes ... efter ligningslovens § 8 A, er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at foreningen ikke kan betragtes som almenvelgørende eller på anden måde almennyttig ...”

Ligningslovens § 8 A indeholder regler for godkendelse af organisationer, der kan modtage gaver med skattemæssig fradragsmulighed for gaved giveren, hvis nærmere betingelser er opfyldt, herunder om mere end 300 kontingentbetalende medlemmer samt at organisationens virksomhed: ”... ikke blot omfatter personer indenfor et lokalt eller på anden måde stærkt begrænset område, men er til fordel for en videre kreds af personer fx i hele landet eller større dele af dette.”

Erhvervsmæssig virksomhed

Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder

”§ 1. Loven finder anvendelse på virksomheder, der har til formål at fremme virksomhedens deltagers økonomiske interesser gennem erhvervsdrift. ...

Stk. 3. En virksomhed anses efter denne lov for at udøve erhvervsdrift, hvis den 1) overdrager varer eller immaterielle rettigheder, erlægger tjenesteydelser eller lignende, for hvilke virksomheden normalt modtager vederlag, eller 2) udøver virksomhed med salg eller udlæjning af fast ejendom, eller har koncernforbindelse med eller bestemmende indflydelse over en anden virksomhed, der udøver disse former for erhvervsdrift.

Erhvervsstyrelsens vejledning

”Om virksomhedens erhvervsdrift fremmer deltagernes økonomiske interesser kan udledes af såvel vedtægterne som af de reelle forhold i virksomheden. Deltagernes økonomiske interesser kan fremmes ved løbende økonomiske fordele som virksomhedens sædvanlige overskudsdeling, bonus, rabat mv. til deltagerne. Fremme af deltagernes økonomiske interesser kan derudover ske indirekte ved eksempelvis stordriftsfordele ved indkøb, distribution af ydelser, fællesadministration eller lignende. Endvidere kan de økonomiske fordele bestå i udlodning af virksomhedens nettoformue ved opløsning m.v.”

Hertil knytter sig en ret omfattende afgørelsespraksis om forskelle mellem ideelle og økonomiske, erhvervsmæssige formål. Det gælder særligt i relation til skattemæssige regler, som giver grundlag for, at foreninger m.v., der ikke er omfattet af særlig lovgivning, dels kun beskattes af eventuelt overskud af erhvervsmæssige aktiviteter, dels kan fradrage udlodninger og henrettelser til almennyttige og almenvelgørende formål. Det samme gælder for anparts- og aktieselskaber, andelsselskaber o.l. ”... når den altovervejende del af aktie- eller andelskapitalen ejes af en forening m.v. med almenvelgørende eller på anden måde almennyttigt formål.”³²

Denne praksis illustrerer, at der findes flere muligheder for, at borgerforeninger o.l. kan kombinere ideelle og økonomiske, erhvervsmæssige aktiviteter, dels inden for foreningens egne formelle rammer, dels ved at eje og have bestemmende indflydelse i selvstændige erhvervsvirksomheder, forudsat at de nærmere betingelser er opfyldt.

Vurderingen af, hvornår betingelserne er opfyldt, er sjældent enkel og kræver normalt rådgivning fra revisor og advokat, eventuelt indhentelse af bindende forhåndstilsagn fra skattemyndigheder m.v. Da både lovgivning, praksis og organisationens egne forhold udvikler sig, bør man løbende følge med i, om der er grund til at skifte formel status eller udskille aktiviteter i selvstændige organisationer. Det kan f.eks. være i form af et rutinemæssigt serviceeftersyn op til den årlige generalforsamling.

Det er i alle tilfælde væsentligt så tidligt som muligt at opnå afklaring af de grundlæggende principper for deltagernes demokratiske, forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder og forpligtelser. Det gælder både i moderorganisationen og i projekter og virksomheder, der udspringer af de fælles aktiviteter og etableres som selvstændige juridiske organisationer.

Denne afklaring sker mest hensigtsmæssigt uden direkte henvisning til bestemte juridiske organisationsformer. Nogle af de mest almindelige principper fremgår af tabel 8 næste side.

I forhold til selvstændige driftsorganisationer kan der ikke siges noget kvalificeret om, hvilken juridisk organisationsform, der er bedst egnet, før der foreligger detaljerede projektbeskrivelser/forretningsplaner med etablerings-, drifts-, likviditets- og finansieringsbudgetter. Desuden skal principper i forhold til afgrænsning af deltagerkredsen, deltagernes demokratiske, forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder og forpligtelser m.v. være afklaret.³³

Det er en udbredt misforståelse, at valg af en bestemt juridisk organisationsform også indebærer valg af nogle bestemte principper, henholdsvis at nogle bestemte principper kun kan praktiseres i bestemte juridiske organisationsformer. Dette er kun tilfældet i meget begrænset omfang, bl.a. illustreret ved den forholdsvis nye lov om registrerede socialøkonomiske virksomhe-

³² Jf. selskabsskattelovens § 3, stk. 2-4, jf. § 1, stk. 1, nr. 6 og SKAT, Juridisk vejledning, C.D.1.1.12, C.D.1.3.2, C.D.1.3.3 og C.D. 8.9.1.3.2

³³ Se f.eks. oversigten fra april 2016 over folkeejede ø-virksomheder, der får LAG-tilskud, især dagligvarebutikker, der ejes og drives i en mangfoldighed af organisations- og aftaleformer, herunder ved bortforpagtning m.v.

Tabel 8. Grundlæggende principper.

	Almennyttige/ -velgørende ³⁴	Kooperative/omsætnings-baserede ³⁵	Socialøkonomiske (RSV) ³⁶	Kapital-/udbytte-baserede ³⁷
Deltagerkreds	Åben, evt. afgrænset efter objektive kriterier, evt. ingen	Kun aktive medlemmer	Ingen specifikke regler, dog kriterier om at være "inddragende"	Kapitalejere
Overskuds-anvendelse	Forbliver i/ reinvesteres i organisationen. Evt. udlodning til almen-nyttige/-velgørende formål	Højst "normal" forrentning af evt. kapitalindskud diskonto + 1-2 %. Evt. dividende eller lignende i forhold til "omsætning"	Kriterier om "social håndtering" af overskud. Evt. forrentning af kapitalindskud diskonto + højst 15 % pr. år/35 % i alt	Udbetaling af udbytte efter kapitalejernes beslutning, dog krav om bevarelse af minimum-kapital
Hæftelse/ økonomiske forpligtelser	Ingen. Evt. kontingent	Hæftelse begrænset til evt. kapitalindskud	Ingen specifikke regler	Hæftelse begrænset til kapitalindskud
Forvaltnings-mæssige/ demokratiske rettigheder	Almindelige demokratiske, normalt lige. Evt. efter regler om udpegning/ selvsupplering	Normalt lige uanset evt. kapitalindskud. Evt. differentieret efter andre objektive kriterier	Ingen specifikke regler, dog kriterier om at være "inddragende og ansvarlig"	I forhold til kapitalandel. Evt. differentieret i "klasser"
Økonomiske Rettigheder				
- i løbende drift	Ingen	Højst "normal" forrentning af evt. kapitalindskud Evt. dividende eller lignende i forhold til "omsætning"	Evt. forrentning af kapitalindskud	I forhold til kapitalandel. Evt. differentieret i "klasser"
- ved udtræden	Ingen	Evt. kapitalindskud samt evt. "normal" Forrentning	Ingen specifikke regler	Kursværdi af kapitalandel
- ved opløsning	Ingen	Evt. kapitalindskud samt evt. "normal" Forrentning	Ingen specifikke regler	Kursværdi af kapitalandel

der, der omfatter stort set alle kendte juridiske organisationsformer, som med tilpasning af vedtægter m.v. kan leve op til de lovbestemte kriterier.^{38, 39}

Nogle af de relevante almennyttige og kooperative organisationsformer som foreninger, selvejende institutioner og andelsselskaber/-foreninger med begrænset ansvar omtales ikke eller kun sjældent i materiale fra offentlige myndigheder og vejledningen hos regionale og lokale erhvervsfremmeaktører.⁴⁰

³⁴ Jf. ovenfor om erhvervs- og skattemyndighedernes praksis

³⁵ Jf. bl.a. § 4 i lov om visse erhvervsdrivende virksomheder: "Ved et andelsselskab (andelsforening) forstås i denne lov en virksomhed ..., hvis formål er at virke til fremme af deltagerens fælles interesser gennem deres deltagelse ... som aftagere, leverandører eller på anden lignende måde, og hvor virksomhedens afkast [overskud], bortset fra normal forrentning af den indskudte kapital, enten fordeles blandt medlemmerne i forhold til deres andel i omsætningen eller forbliver indestående i virksomheden."

³⁶ Jf. lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder og bl.a. Barfod/Foldschack (2015)

³⁷ Jf. bl.a. Erhvervsstyrelsens vejledninger for selskaber og om virksomheder med begrænset ansvar

³⁸ Bortset fra såkaldte enkeltmandsvirksomheder og sameje. Se lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder og Barfod/Foldschack (op ref.)

³⁹ Et andet eksempel er, at medlemsvirksomhederne i Kooperationen, Danmarks kooperative arbejdsgiver- og interesseorganisation, består af både foreninger, fonde, andelsselskaber, anparts- og aktieselskaber og koncerner m.v. med særligt tilpassede vedtægter og aftaler, som lever op til internationalt anerkendte kooperative værdier og principper.

⁴⁰ Se evt. også bilag 4 om juridiske organisationsformer

Efter ”Lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder”, der trådte i kraft den 1. januar 2015, er der nu stigende interesse for disse organisationsformer og mulighederne for at kombinere ideel og økonomisk erhvervmæssig virksomhed generelt. Det er i den forbindelse væsentligt at være opmærksom på, at registrerede socialøkonomiske virksomheder ikke nødvendigvis opfylder kravene til almennyttige eller kooperative virksomheder – og omvendt.

I forhold til både offentlig og privat støtte vil det normalt være en forudsætning, at organisationens vedtægter indeholder bindende bestemmelser om, at eventuelt overskud udelukkende anvendes til almennyttige eller almenvelgørende formål, både under den løbende drift og ved opløsning, samt eventuelt ”skærpede” ansvarsbestemmelser svarende til, hvad der gælder for fonde og selvejende institutioner.

Det er dog ikke udelukket, at der også kan tillades nærmere begrænset overskudsdeling f.eks. i form af dividende i kooperative virksomheder eller af udbytte i socialøkonomiske virksomheder efter de særlige regler om håndtering af overskud i lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder.

Derimod kan direkte økonomisk støtte til personligt ejede virksomheder eller selskaber uden denne type af bestemmelser være problematisk i forhold til almindelige konkurrence-, statsstøtte- og kommunalretlige regler. Det gælder, med mindre der er tale om særligt regulerede støtteordninger som f.eks. LAG-midlerne.

Tilsvarende overvejelser er også relevante, når konkrete aktiviteter finansieres helt eller delvist af borgerne selv ved indskud af kapital eller andre værdier, lån eller frivillig ulønnet arbejdskraft i væsentligt omfang.

Når der er opnået konsensus om de grundlæggende principper, kan de formuleres og godkendes endeligt som del af foreningsvedtægter, strategi-, beslutnings- og aftaledokumenter m.v.

I vedtægter, strategidokumenter o.l. er det tilstrækkeligt at henviser til overordnede begreber som ”almennyttig”, ”kooperativ” og ”registreret socialøkonomisk”, der kan defineres nærmere på grundlag af praksis fra myndigheder og domstole.

Aftaledokumenter bør formuleres mere detaljeret og præcist med ekstern uvildig bistand fra advokat, revisor eller andre særligt sagkyndige.

Når selvstændige juridiske organisationsformer skal vælges, foretrækkes oftest løsninger med ”begrænset hæftelse”, hvor ingen af deltagerne hæfter personligt, direkte, ubegrænset eller solidarisk. Dvs. ikke sameje eller interessentskab (I/S), men forening, selvejende institution, fond, andelsselskab/-forening med begrænset ansvar (F.M.B.A. eller A.M.B.A.), iværksæterselskab, anpartsselskab, aktieselskab (IVS, ApS, A/S) e.l. I bilag 4 findes en oversigt over typiske juridiske organisationsformer, som bl.a. viser forskelle i hæftelse, kapitalkrav m.m.

Tilsvarende gælder i forhold til eventuelle lån og kreditter, der så vidt muligt søges optaget uden personlig hæftelse eller kaution. Enkelte pengeinstitutter tilbyder såkaldte private fælleslån, hvor deltagerne hæfter personligt, men ”pro rata”, dvs. lige eller efter bestemte forholdstal og begrænset i forhold til et maksimalt beløb, der kun kan udvides ved enighed. Denne form for lånefinansiering af f.eks. fast ejendom kan være relevant frem for eller som supplement til individuelle kapitalindskud fra deltagerne, herunder af skattemæssige grunde.

Ved finansiering gennem ”medlemskaber”, ”sponsorater”, ”folkeaktier”, ”crowd funding” o.l. er det væsentligt at oplyse klart om tilknyttede rettigheder og forpligtelser, skattemæssig behandling m.v.

Eksempel på formålsbestemmelser

- Foreningen er almennyttig og har til formål at fremme en økologisk og økonomisk bæredygtig udvikling i og omkring [geografisk område].
- Det kan ske ved at indsamle og formidle viden og erfaringer og igangsætte og støtte lokale initiativer i samarbejde med myndigheder, offentlige og private organisationer, virksomheder, grupper og personer.
- Foreningen kan arbejde med ... bæredygtige initiativer ... inden for produktion og forarbejdning, handel og service, teknologi, trafik, byggeri, energi- og ressourceforbrug, spildevands- og affaldsbehandling, genbrug, landskabs- og naturpleje, turisme, fritids- og kulturaktiviteter, undervisning, beskæftigelse, bosætning, landsbyudvikling og lokal forvaltning ...
- Foreningens arbejde skal i alle tilfælde have almennyttigt socialt, kulturelt, miljø- eller beskæftigelsesmæssigt formål.
- Foreningen må ikke udøve erhvervsdrift, der har til formål at fremme medlemmernes økonomiske interesser, men kan arbejde for at fremme lokale almennyttige, kooperative og registrerede socialøkonomiske virksomheder samt gode rammevilkår for lokale erhverv i øvrigt.

Eksempel på vilkår (med variationsmuligheder)

Vilkår for projekter og virksomheder

- Projektet/virksomheden skal drives i overensstemmelse med de formål og principper, der er beskrevet i vedtægter/strategi for [Ø], som har ret til at modtage og indhente alle nødvendige oplysninger til vurdering af, om de aftalte vilkår overholdes.
- Eventuelt overskud skal forblive i virksomheden og/eller uddeles til tilsvarende formål i lokalsamfundet.
- Løn- og ansættelsesvilkår for ledelse, medarbejdere og eventuelle eksterne samarbejdspartnere må højst svare til overenskomstmæssige og sædvanlige vilkår for tilsvarende arbejde.
- Lån, leje og lignende af lokaler, faciliteter og udstyr tilhørende [Ø] sker på almindelige markedsvilkår, idet der dog kan aftales lempeligere vilkår vedrørende depositum, ratebetaling og lignende.
- Eventuelle kapitalandele forrentes ikke/forrentes højst svarende til praksis for andelsselskaber/registrerede socialøkonomiske virksomheder.
- Eventuel ansvarlig lånekapital forrentes tilsvarende/forrentes svarende til sædvanlige pengeinstitutvilkår for etableringslån.

6.2 Ledelses- og styringsformer

Borgerforeninger, lokalråd o.l. har typisk en generalforsamlingsvalgt bestyrelse, som udgør det øverste ledelsesorgan og har det formelle juridiske ansvar for den løbende drift mellem generalforsamlingerne. Arbejdet med lokal strategisk kapacitet vil typisk give behov for nye kompetencer og flere ressourcer, som en eksisterende bestyrelse måske ikke ser sig i stand til eller ønsker at leve op til.

I vores undersøgelser har det i flere tilfælde ført til etablering af nye organiseringer. For andre har det været mere relevant at udvide antallet af bestyrelsesmedlemmer i en eksisterende organisation, eventuelt med eksterne samarbejdspartnere og ikke nødvendigvis på permanent basis. Mange foreningsvedtægter tager ikke højde for, at sådanne forandringer kan komme på tale.

Et eksempel på vedtægtsformuleringer, der kan tage højde for dette ses nedenfor.

Eksempel på fleksibel bestyrelsessammensætning med forholdsmæssig repræsentation

Generalforsamlingen træffer beslutning om antallet af bestyrelsesmedlemmer ... [der] ... skal være mindst tre.

Ønskes valg af bestyrelsesmedlemmer, der ikke er aktive medlemmer af foreningen inden valget, men er indstillet af eller blandt foreningens væsentligste samarbejdspartnere med bestyrelsens godkendelse, træffer generalforsamlingen desuden beslutning om antallet af disse i forhold til antallet af bestyrelsesmedlemmer valgt blandt foreningens aktive medlemmer, der skal udgøre mindst halvdelen.

Herefter kan valget ske som listevalg, hvor kandidater til bestyrelsen opstilles på to lister, henholdsvis én liste for kandidater blandt foreningens aktive medlemmer og én liste for øvrige godkendte kandidater, hvor kandidaterne vælges efter højeste stemmetal inden for hver liste.

Tilsvarende bestemmelser om listevalg kan anvendes i paraplyorganisationer m.v., hvor der ønskes forholdsmæssig repræsentation af medlemsorganisationerne i en bestyrelse med samlet mandat ved valg på generalforsamlingen – frem for ved individuel udpegning fra den enkelte organisation. Formen er i øvrigt kendt fra andels- og aktieselskaber, koncerner m.v. og kan praktiseres i mange varianter.

Samtidig må det frarådes at have bestemmelser om flerårige indbyrdes forskudte valgperioder, separate valg til bestemte poster som formand, kasserer osv., der tilsigter at opnå større stabilitet, ansvarlighed og repræsentativitet m.v. Det kan give mange vanskelige fortolkningsspørgsmål og har i øvrigt tvivlsom virkning, herunder i forhold til forebyggelse af ”solistroller”⁴¹

Inddragelse af eksterne ressourcepersoner kan også ske gennem etablering af en selvstændig projekt-organisation, en støtte- eller venneforening, et ad-

⁴¹ Jf. afsnittet Tværgående iagttagelser – personlige og irrationelle faktorerers betydning

visory board e.l. Denne type af løsninger frem for forankring i bestyrelsen kan dog både medføre risiko for uklarhed om indflydelse og ansvar. Desuden kan det som nettoresultat betyde en øget arbejdsbyrde for bestyrelsen og bør derfor overvejes grundigt.

Udvidede aktivitetsområder og -niveauer giver samtidig behov for fleksibel og effektiv organisering af bestyrelsesarbejdet, som mange foreningsvedtægter heller ikke tager højde for. F.eks. kan følgende formuleringer være relevante som udgangspunkt:

Eksempel på kollektivt valgt bestyrelse, der konstituerer sig selv⁴²

- Bestyrelsen konstituerer sig selv med en formand og en kasserer.
- Herudover fastsætter bestyrelsen selv sin forretningsorden.
- Bestyrelsen kan bemyndige udvalg og grupper m.v. med deltagelse af mindst ét bestyrelsesmedlem til at varetage løbende eller enkeltstående opgaver i foreningens drift.
- Foreningen tegnes i den daglige drift af bestyrelsens formand og kasserer i forening.
- Ved køb, salg, leje, udlejning eller pantsætning af fast ejendom samt optagelse af lån og andre væsentlige eller usædvanlige dispositioner tegnes foreningen af den samlede bestyrelse.

I forhold til dispositioner i den daglige drift udad- som indadtil er det tilstrækkeligt, at der af og blandt bestyrelsens medlemmer udpeges to personer som tegningsberettigede. De behøver ikke at være valgt til posterne på generalforsamlingen, men kan udskiftes ved en bestyrelsesbeslutning efter behov. Betegnelserne formand og kasserer er umiddelbart genkendelige for omverdenen, men kan i øvrigt varieres frit i foreninger m.v., der ikke er omfattet af særlig lovgivning om ledelse m.v.

Det kan kun anbefales, at økonomiske dispositioner i den daglige drift kræver godkendelse af mindst to bestyrelsesmedlemmer. Det er heller ikke længere forbundet med særlige praktiske problemer f.eks. i forhold til NemID-, NemKonto- og netbankløsninger. I tilknytning til det kan det også kun anbefales, at foreninger, der ikke er registreringspligtige, i alle tilfælde CVR-registreres som ”frivillig forening”.⁴²

Endelig kan det anbefales som generel regel, at der altid er mindst to ansvarlige for selvstændige og længerevarende opgaver. Enhver kan jo få forfald af mange forskellige naturlige årsager. Det giver erfaringsmæssigt bedre sagsbehandling, også i mere formelle spørgsmål om, hvem der kan/skal have indflydelse og ansvar i forhold til hvad, bedre kommunikation, kontinuitet, overlapning og som netto-resultat mindre arbejdsbyrde for alle.

Begreberne konstituering og forretningsorden omfatter bl.a., at bestyrelsen kan beslutte egne regler om, at nærmere bestemte typer af spørgsmål som udgangspunkt behandles af formanden, kassereren, et forretningsudvalg, normalt bestående af formanden, kassereren og et tredje bestyrelsesmedlem, eller ét eller flere bestyrelsesmedlemmer, som er primært ansvarlige for udvalg, styre- og projektgrupper m.v.

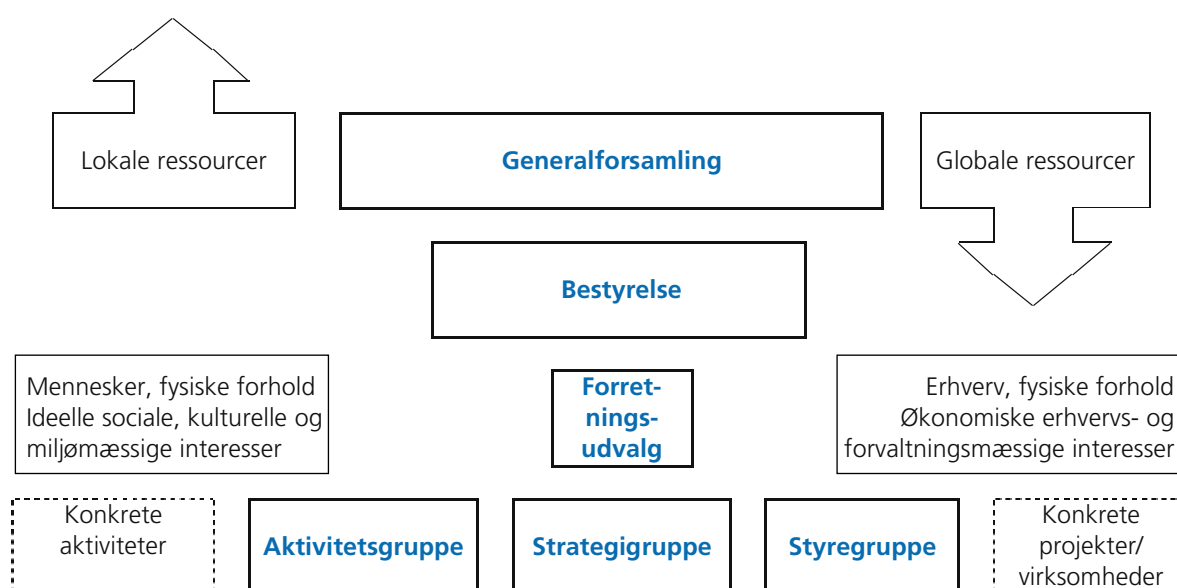
⁴² Se bl.a. www.indberet.virk.dk

Den følgende figur viser et eksempel på, hvordan arbejdet med lokal strategisk kapacitet kan opbygges i en moderorganisation med udgangspunkt i de beskrevne anbefalinger. Læg mærke til, at der opereres på flere niveauer, både set i forhold til aktiviteter med sociale, kulturelle, fysiske og økonomiske formål, inkl. virksomheder.

Denne form for organisering rummer varierede muligheder for at deltage i forskellige opgaver og aktiviteter på forskellige planer med forskellige grader af indflydelse, ansvar og forpligtethed i en udviklingsproces. Der er altså ikke tale om et øjebliksbillede, hvor alle grupper behøver at fungere samtidigt fra dag et eller permanent.

I mobiliserings- og modningsfaserne kan det være hensigtsmæssigt at etablere en strategigruppe, hvor der eventuelt også kan inddrages eksterne ressourcer og kompetencer. Strategigruppen kan opløses igen, når den har færdiggjort sit arbejde og strategien er blevet godkendt af generalforsamlingen. Derefter kan den løbende opfølgning, vedligeholdelse og fornyelse af strategien overgå til at være en almindelig bestyrelsesopgave. I overgangen mellem modnings- og professionaliseringsfaserne kan det være relevant at etablere en styregruppe til at varetage udarbejdelse af konkrete projektbeskrivelser/forretningsplaner, budgetter og aftaler m.v. Det kræver ofte en anderledes sammensætning af kompetencer, inddragelse af andre eksterne ressourcer, hurtigere og mere risikobetonede beslutninger samt hyppigere mødefrekvens. Etableres konkrete projekter og virksomheder som selvstændige juridiske organisationer, kan en styregruppe også have som vigtig funktion at sikre god kommunikation og overholdelse af fælles beslutninger og principper. Hvis det ikke er sket i forvejen, kan det særligt i perioder med mange og nye aktiviteter være nødvendigt at uddelegere ansvaret for sikker drift af foreningens sædvanlige aktiviteter, eksterne relationer og administration til henholdsvis et forretningsudvalg og en aktivitetsgruppe.

Figur 2. Eksempel på moderorganisation for udfoldelse af lokal strategisk kapacitet.



Det formelle juridiske ansvar i moderorganisationen kan varetages af:

- En bestyrelse på 5-7 personer med en normal mødefrekvens for den samlede bestyrelse på 4-6 møder pr. år
- Et forretningsudvalg bestående af 2-3 personer med 8-10 møder pr. år, evt. pr. telefon eller mail, et varierende antal møder for bestyrelsesansvarlige i udvalg og grupper alt efter behov og aktivitetsniveau
- En årlig generalforsamling for alle

Det er desuden oplagt at holde et årligt seminar e.l., hvor der arbejdes helheds- og fremtidsorienteret, gøres status og udvikles nye idéer og projekter.

Vi har i undersøgelsen konstateret en høj grad af personsammenfald i de forskellige faser og funktioner, også i forhold til konkrete projekter og virksomheder, der udspringer af det indledende arbejde. Med andre ord er der udpræget tale om en personbåren styring⁴³. Mange er ikke opmærksomme på andre styringsformer som f.eks. papirbåren styring. Her forpligtes de forskellige aktører, herunder konkrete projekter eller virksomheder, skriftligt og juridisk bindende til at overholde fælles grundlæggende principper og nærmere vilkår, der også skrives ind i vedtægter, aftaler o.l. En yderligere mulighed, der kan kombineres med de øvrige er en pengebåren styring, hvor deltagerne kan opnå demokratiske, forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder ved at eje kapital andele eller indskyde lånekapital.

I bilag 5 findes eksempler på bestemmelser i vedtægter for en moderorganisation, der åbner for disse muligheder.

6.3 Subjektivt betingede udfordringer

I forlængelse af ovenstående beror lokalsamfundenes indsatser ofte på enkeltpersoners initiativer og kapacitet og forankringen i lokalsamfundet på, om det lykkes for de pågældende at involvere andre af lokalsamfundets parter.

I nogle tilfælde etableres nye organiseringer, når de pågældende initiativtagere ikke finder det optimalt eller muligt, at eksisterende, typisk ældre borgerforeninger, forestår aktiviteterne. Tidligere er det anbefalet at etablere en moderorganisation, som kan favne alle interesserne, for ikke at have flere parallelle, konkurrerende foreninger i samme lokalsamfund af hensyn til styrke og sammenhængskraft. Antageligt skal denne finde sit udgangspunkt i en eksisterende forening, som formelt og reelt skal omdannes, så de nye tiltag og måden at virke på bliver fremmet. Er det ikke relevant eller muligt, bør den nye moderorganisation forberedes, så den gamle forening kan integreres eller nedlægges, når tiden er moden til det.

Hvad der driver de pågældende personer kan være flerfoldigt, men uomtvisteligt er det, at de har kompetencer og kan bruge megen tid på sagen eller

⁴³ Se også næste afsnit.

sagerne. Denne personbårne indsats har vist sig at være sårbar, og en fortsat solistrolle kan bevirke, at forankringen lader vente på sig.

Tilsvarende er der fundet eksempler på, at overdragelsen af det forberedende arbejde i form af en strategi til nye deltagere ikke automatisk fører til, at strategien forfølges. De nye føler tilsyneladende ikke automatisk et ejerskab. Konsistens og kontinuitet i arbejdet er således truet, med mindre en brobygning eller en glidende overgang mellem de gamle og de nye sikres, og man vælges på baggrund af og er forpligtet til følge den foreliggende udviklingsstrategi.⁴⁴

Manglende sammenhængskraft og synergi imellem forskellige organiseringer lokalt opleves desuden, igen fordi de respektive frontfigurer ikke nødvendigvis deler formål og værdier eller ønsker at samarbejde, jf. tidligere. Det opleves ligeledes, at de oprindelige fælles formål, værdier og principper, som man har opnået konsensus om i mobiliserings- og modningsfaserne, ikke nødvendigvis står tydeligt frem i professionaliseringsfasen. Dette kan bero på, at organiseringen virker anderledes i den fase, men også at der ikke er ressourcer til at favne det hele.

Disse typer af udfordringer kan kun i meget begrænset omfang forebygges eller løses juridisk. Dog kan valg af styringsformer, der sikrer flere forskellige parter og kompetencers deltagelse og også inkluderer både ”papir” og ”penge” som beskrevet ovenfor, modvirke nogle af de subjektivt betingede udfordringer.

Tilbage står fortsat et spørgsmål om incitamenter. Det, der som regel driver de nye foregangspersoner, som tilstræber opbygning af lokal strategisk kapacitet, er sjældent det samme, som driver lokalsamfundenes mere spontane ildsjæle og deres valg af aktiviteter. Førstnævnte kan bl.a. være et spørgsmål om realisering af iværksætterdrømme fra tidligere professioner, ambitioner om at skabe innovation i lokalsamfundet, og/eller selv at fastholde en rolle og position i samfundet. Sidstnævnte handler mere om socialt og kulturelt samvær og etablering af synlige her-og-nu-aktiviteter.

Den første vil finde det oplagt at kombinere økonomiske og erhvervsmæssige formål med det almennyttige, mens den sidste vil forblive i det almennyttige. Etableringen af lokal strategisk kapacitet vil fordre sammenknytningen og er derfor en animering til at forbinde og synkronisere individuelt entreprenørskab med det lokal fællesskabs mål og aktiviteter. For at skabe incitamenter til det og til at også det brede lokalsamfund indgår i det mere forpligtende virke forekommer ideen med en mere pengebåren styring oplagt. Det handler om at finde en mulighed for at opnå demokratiske, forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder f.eks. ved at eje kapitalandele eller indskyde lånekapital i udviklingsstrategiens udpegede aktiviteter på nærmere aftalte vilkår. Det ligner andelstankegangen, ja! Igen vil det fordre vedtægtsformuleringer og fordre rådgivningsbistand.

⁴⁴ Atter et eksempel på betydningen af en ”styrende” udviklingsstrategi, jf. tidligere.

Således findes ikke én rigtig juridisk/økonomisk organiseringsform, men kombinationsmuligheder i forhold til de konkrete formål, som den lokale strategiske kapacitet ønsker at forfølge.

I bilag 4 findes oversigter over typiske juridiske organisationsformer. I bilag 5 findes et eksempel på udvidede vedtægter for en almennyttig forening, der rummer nogle af de ovenstående muligheder.

Vedtægterne indeholder særlige bestemmelser om ansvar og habilitet for bestyrelsen samt om overskudsanvendelse m.v. Det har til formål at opfylde særlige krav efter folkeoplysningsloven for at kommunen kan godkende en organisation som tilskudsberettiget til lokaler, studiekredse, foredrag, undervisningsaktiviteter m.v. Disse bestemmelser kan udelades, men tilsvarende krav stilles som oftest også af andre offentlige og private støttegivere.

6.4 Diskussioner og konklusioner

De juridisk/økonomiske løsninger er mangfoldige. Til gengæld er det betydningsfuldt, hvordan man er organiseret, når man i opbygningen af lokal strategisk kapacitet skal kunne bevæge sig fra det relativt spontane og uforpligtende arbejde i lokalsamfundene til at arbejde mere strategisk og langsigtet og kunne indgå i større økonomiske og forpligtende sammenhænge. For at finde de mest hensigtsmæssige løsninger er det afgørende, at der foreligger en strategi med klare formål mv. På den baggrund finder man det rette match, typisk mellem principperne for ”ideelle, sociale, kulturelle og miljømæssige formål” og principperne for ”økonomiske og erhvervsmæssige formål”. I vores undersøgelser er der fundet en del tilfælde, hvor de valgte organiseringer ikke beror på klare strategier, eller strategierne er forældede og uden betydning for det konkrete arbejde. I mange tilfælde er vedtægter desuden affattet så generelt, at de ikke kan bruges som et styringsværktøj. Desuden ofres der i det hele taget ikke megen opmærksomhed på det formelle grundlag. F.eks. er der en beskeden interesse for deltagelse i generalforsamlinger o.l.

Jo længere, man er i processen henimod udfoldelse af lokal strategisk kapacitet, jo mere får det organisatoriske spørgsmål dog betydning. I professionaliseringsfasen kan det f.eks. af mange grunde være nødvendigt eller hensigtsmæssigt at etablere selvstændige juridiske organisationer. De kan danne formel ramme om f.eks. aktiviteter, der ikke har almen, men mere snæver interesse, aktiviteter med særlig økonomisk risiko, herunder risiko for erstatningsansvar, eller af finansierings-, skatte- og afgiftsmæssige grunde.

Det taler f.eks. for en kombination af en slags moderorganisation, f.eks. en almennyttig forening, der ikke selv driver erhvervsmæssige aktiviteter med særlig risiko, kombineret med selvstændige juridiske organisationer, der kan gøre det. I strategien skal det bl.a. fremgå, hvilke af sådanne typer aktiviteter der ønskes fremmet og hvordan, ligesom det er beskrevet, hvorledes sammenhængene skal være, f.eks. i tilfælde af økonomisk overskud. Eventuelt kan der indgås multilaterale aftaler mellem de respektive parter.

7. Hovedkonklusioner og anbefalinger

7.1 Lokal strategisk kapacitet

I de fleste lokalsamfund i landdistrikterne foregår masser af aktivitet, og omfanget af såkaldt social kapital er stort. Teoretisk set vil udviklingen fremover i høj grad afhænge af, hvad man lokalt selv evner at gøre for udvikling. Det kalder på en tilstrækkelig kapacitet, og dette studium har stillet spørgsmålstegn ved, om den er til stede i det bestående, og hvilke udfordringer der måtte være for at opbygge den. Studiet har haft et særligt blik på det formelle grundlag.

7.2 Studiets bestanddele

Studiet omfatter flere dele:

- Et historisk blik på lokalsamfunds organiseringer siden andelstiden
- Teorier og begreber til brug for analyserne
- Kortlægning af lokalsamfunds organiseringer i tre kommuner: Assens, Jammerbugt og Odsherred samt de tre kommuners landdistriktpolitiske organisering
- Analyse af fem eksempler på steder, hvor man er gået videre end til den ”normale” organisering
- Analyse af udfordringerne for lokal strategisk kapacitet og formelle forhold

Studiet viderefører tidligere studier af lokalsamfunds udviklingsarbejde. De har peget på betydningen af formelle forhold bag formaliseringerne, som hidtil har været relativt upåagtede i både forskning og praksis. Det trækker desuden på en model for lokal strategisk kapacitet, som også udspringer af tidligere studier.

7.3 Det historiske tilbageblik

Foreningslivet har haft stor betydning i landdistrikterne siden midten af 1800-tallet, men det har skiftet karakter. Groft sagt kan der iagttages tre perioder. Fra at dække grundlæggende levevilkår og sammenhængskraft i den tidlige periode, især med andelsbevægelsen i front, er det mere og mere blevet til fritidslignende formål og med individuelt orienteret deltagelse. Velfærdsstaten har efter 2. verdenskrig desuden overtaget mange af de omsorgsopgaver o.l., som ellers blev varetaget af civilsamfundet eller i landsbyerne. Det frivillige, uforpligtende og almennyttige⁴⁵ princip er blevet

⁴⁵ Hvis den formelle organisering overhovedet har betydning.

fremherskende. Man kan så spørge, om det er tilstrækkeligt, når en mere strukturelt orienteret udviklingsindsats skal varetages (på ny).

7.4 Hovedresultater af kortlægningen

I kortlægningen har vi set nærmere på de organiseringer, der via deres formål og fremtræden arbejder med (hele) lokalsamfundets udvikling. De fleste foreninger er ellers sagsorienterede eller forfølger enkeltformål. De kan have mange navne og er f.eks. landsbylaug, lokalråd og borgerforeninger. På trods af den afgrænsning er der i de fleste lokalsamfund en eller flere af sådanne til stede. Langt de fleste er almennyttige foreninger, og deres virke handler navnlig om kulturelle og sociale aktiviteter samt synliggørelse, f.eks. over for kommunen. Også indsatser til fordel for det fysiske miljø er at finde. Ikke mange har direkte til formål at arbejde med erhvervsudvikling eller tiltrækning af nye ressourcer udefra (magt, viden, økonomi⁴⁶ etc.), som det også nødvendigt i forbindelse med lokal strategisk kapacitet. Nogle af foreningerne er gamle, men mange kan direkte henføres til den seneste kommunalreform i 2007. Den har angiveligt animeret de lokale samfund til at rykke sammen ud fra en bekymring om centralisering og svækket indflydelsesmulighed pga. længere afstande til politikerne. Frygten for f.eks. skolelukninger skulle da også vise sig at være begrundet mange steder.

Der er forskel på organiseringerne i de tre kommuner. Især i Odsherred har man ikke en forekomst af ældre foreningstyper som f.eks. i Jammerbugt (f.eks. ældre borgerforeninger). I Odsherred ses relativt mange nye foreninger med en anden konstruktion og andre typer formål.

De tre kommuners organisering af deres landdistriktspolitik er tilsvarende forskellig. Hvor det i Jammerbugt er mere ad hoc og reaktivt i forhold til borgere og de lokale samfunds initiativer, forekommer der i Assens at være tale om en større grad af proaktivitet fra kommunens side. I alle tre kommuner er der dog ændringer på vej i retning af, at samarbejdet skal fremmes. Særligt i Assens kan det ses som udtryk for formalisering til fordel for samskabelse, herunder eventuel uddelegering af ellers kommunale opgaver.

7.5 Fem eksempler på videregående organiseringer og typiske udfordringer

De fem eksempler er fra Egebjerg, Fur, Halkær, Rødding og Tranum. De er valgt forholdsvis vilkårligt, idet vi dog vidste, at de hver især havde passeret mobiliseringsfasen og stod med erfaringer, vi kunne lære af.

I alle fem samfund findes den klassiske almennyttige forening, der primært står for at mobilisere og sikre samvær om end ikke lige aktivt deltagende allesammen. Ud over det rummer de eksempler på videregående organise-

⁴⁶ Her tænkes ikke på den almindelige projektaktivitet, kendetegnet ved relativt små og bløde projekter, der ellers ofte gør sig gældende, men på langt større tiltag.

ringer, hvor et erhvervsmæssigt og eksternt samarbejdsperspektiv f.eks. er eller planmæssigt skal i spil.

De er alle på vej mod nye mål og deres organiseringer er under forandring. To steder handler det på interviewtidspunktet om almennyttige foreninger med udvidede vedtægter, et sted om en selvejende institution og et sted om et A.M.B.A. Desuden findes organiseringer som f.eks. et ApS og en fond omkring enkelttiltag et af stederne. Observationer på tværs af eksemplerne af særlig betydning er flg.:

Sikring af momentum og sammenhængskraft er vanskelig, når man passerer mobiliserings- og modningsfaserne og står overfor professionaliseringsfasen. Det er forskellige faktorer og typer kompetencer, der skal gøre sig gældende. Risikoen for enten et udskilningsløb eller manglende synergi mellem de brede, normale aktiviteter i lokalsamfundet og den strategiske tilbygning er til stede. Kombinationen af frivillighed og spontan aktivitet og professionelt ledet udvikling er svær at sikre. Trætheden kan melde sig, idet det som oftest er en enkelt eller få personer, der fortsat skal drive det nye frem. Og der er tilbøjelighed til at fokusere på konkrete projekter fra det strategiske niveau side fremfor at fastholde det strategiske perspektiv. Udviklingsstrategierne, der burde sikre sammenhængene på tværs af niveauer og organiseringer, spiller ikke så central en rolle, som de i givet fald skulle have gjort. Erfaringerne understreger således et behov for at sikre fortsat sammenhængskraft og fælles retning i takt med, at den lokale strategiske kapacitet udfoldes. Det kan omfatte forskellige typer instrumenter af formel art, herunder hvordan man sikrer en øget grad af fælles, eventuelt økonomisk ejerskab.

7.6 Generelle udfordringer og formelle forhold

Hvordan og hvorfor man er organiseret, som man er, står ikke som en central viden og er ikke omfattet af nærmere overvejelser for de fleste adspurgtes vedkommende. Der har været en tilbøjelighed til at etablere organisationen uden sammenhæng til konteksten (herunder en udviklingsstrategi) – og uden i øvrigt at sikre en nøje sammenhæng til målene med udviklingsarbejdet på længere sigt.

Der findes en mængde forskellige juridisk/økonomiske konstruktioner, men valget af den rigtige kan ikke foretages, før man har afklarede formål m.v. (udviklingsstrategien). Tilrettelser eller kombinationer af løsninger vil givetvis blive relevant. Det anbefales at inddrage sagkyndig bistand fra jurister, revisorer m.fl.

To principielt forskellige aktivitetsformer gør sig dog gældende, reguleret forskelligt juridisk/økonomisk:

- Ideelle, sociale, kulturelle, miljømæssige formål
- Økonomiske, erhvervsmæssige formål

Der kan desuden skelnes mellem forskellige typer interesser svingende fra

”Offentlige”, ”Offentlige/private”, over ”Almene”, ”Fælles” til ”Individuelle”. Her handler det om at finde det rigtige match mellem aktivitetsformer og interesser.

I starten af kapacitetsopbygningen er principperne fra den første slags aktivitetsformer tilstrækkeligt, typisk udmøntet som en almennyttig forening. Der er dog stadig behov for at udforme vedtægter, som reflekterer målene med udviklingsarbejdet og kan favne arbejdet på længere sigt. I professionaliseringsfasen bliver der behov for et erhvervsmæssigt perspektiv på organisering af projekter og virksomheder. Som regel anses ”Økonomiske, erhvervsmæssige formål” for at være af ”Individuel interesse” med dertilhørende jura/økonomi. Men i forbindelse med udfoldelse af lokal strategisk kapacitet bliver det relevant at finde løsninger, der stiler mod ”Fælles” interesser og som kan indpasses i helheden.

Ofte tænkes eller etableres nye initiativer både formelt og uformelt set uafhængigt af øvrige eksisterende organiseringer. Det sker bl.a., fordi man ønsker at lægge afstand til det bestående, f.eks. traditionsbundne foreninger og personer. Kapacitetsmæssigt og i henseende til forankring ville det imidlertid være en fordel, om det bestående blev videreudviklet, så der kunne blive tale om en fælles platform.

Som det fortrinsvist har været tilfældet, er det ellers personlige, uformelle relationer, som skal sikre synergi og sammenhæng. Meget lægger op til organisering af en moderorganisation, der formelt set kan favne både det allerede eksisterende og det kommende (herunder virksomheder).

Man kan tænke i en flertrinsraket, startende med formulering af en styrende udviklingsstrategi (af en arbejdsgruppe), som skal styre formuleringen og etableringen af en almennyttig forening med udvidede vedtægter. Denne kan være en udbygning af en eksisterende (som netop findes de fleste steder), så nye formål, deltagere og kompetencer f.eks. i bestyrelsen kan komme i spil. I både udviklingsstrategien og de udvidede vedtægter skal det fremgå, hvorledes det senere samvirke med kommende projekter og eventuelle virksomheder skal sikres og foregå. Disse skal pga. særlig økonomisk risiko og krav til kompetencer m.v. ofte organiseres i eget regi. Den givne juridiske konstruktion kan først afklares, når der foreligger detaljerede forretningsplaner og budgetter.

Blandt generelle udfordringer er der, som ovenfor beskrevet, de mere subjektivt betingede. Det er f.eks. personligheder og solistroller, kulturelle forskelle (f.eks. mellem gamle, lokale indbyggere og tilflyttere), forskellige horisonter og ambitionsniveauer osv. Sådanne kan næppe løses rent juridisk. Men igen kan der arbejdes med at sikre relationer, der ikke alene er personbårne, men også papir- og pengebårne i både udviklingsstrategien og andre formalia inden for organiseringerne. Udfoldelse af lokal strategisk kapacitet forudsætter, at alle de lokale aktiver er i spil og har en fælles retning.

I kapitlet Udfordringerne og de formelle forhold samt i bilag 4 og 5 findes konkrete anvisninger.

8. Kilder

8.1 Anvendt litteratur og hjemmesider

Balle-Petersen, M. (1976):

Foreningstiden. Dansk Kulturhistorisk Museumsforening, Det forsømte århundrede, Arv og Eje

Bang, H.P.; Hansen, A.P.(2005):

Kvarterløft: Borgerinddragelse gennem kulturstyring i Kgs. Enghave.
Bang, H.P. et al (red.) Magtens nye ansigt. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Barfod, L.; Foldschak, K. (2015):

Socialøkonomiske virksomheder – en håndbog. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Bech-Jørgensen, B.; Christensen, E (red.)(2006):

Mod en humanistisk politik – Poul Bjerre. Filosof og arkitekt. Aalborg Universitetsforlag

Bertelsen, J. B. (2012):

Befolkningsudvikling og tilflytningsmønstre på Fur. En analyse af de nuværende tilflytningsfaktorer. Byfornyelsesdatabase, Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter

Böss, M. (red.) (2014):

Folkestyrets rugekasser: En rejse gennem det danske foreningsliv. Aarhus Universitetsforlag

Castells, M. (2009):

The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture. Wiley Blackwell

Center for Frivilligt Social Arbejde Rådgivningsguides (opdateres løbende)

Cevea (2013):

Demokratisk deltagelse blomstrer i Udkantsdanmark. www.cevea.dk

Copus, A. (ed.) (2011):

EDORA. European Development Opportunities for Rural Areas. Applied Research 2013/12, Final report. ESPON & UHI Millennium Institute

Danmarks Statistik, Statistikbanken (opdateres løbende)

Erhvervs- og Vækstministeriet (2016)

- Hansen, P. H. (2007):
Råd til nærdemokrati. Borgerinddragelse gennem lokalråd, foreninger og landdistriktsråd. Århus
- Hasselbalch, O. (2011):
Foreningsret. Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Hedetoft, A. (2008):
Organisering af landdistriktsindsatsen efter kommunalreformen. Center for Regional- og Turismeforskning, Bornholm
- Healey, P; de Malgahaes, C; Madanipour, A; Pendlebury, J (2003):
Place, identity and local politics: analyzing partnership initiatives. In Hajer, M; Wagenaar (eds.) Deliberative policy analysis. Understanding governance in the network society. Cambridge University Press
- Heilbrunn, S. (2010):
Entrepreneurial opportunities in changing communities. International Journal of Innovation and Regional Development, vol. 2, no. 1-2; 36-49
- Ingemann, J.H. (2001):
Økologisk eksperimentalzone i Halkær Ådal. Aalborg Universitet
- Ingemann, J.H. (2009):
Den postagrar ruralitet og den rådne banan. Et institutionelt økonomisk perspektiv. Arbejdsrapport fra Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet
- International Co-operative Alliance (ICA) (opdateres løbende)
- Kiib, H. (1984):
Cirkus i byen: om landsbybevægelse og offentlig planlægning. Modtryk
- Kristensen, L.H.; Munck, N. (2014):
Selskabsformerne. Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- LAG Småøerne www.lag-smaaoerne.blogspot.dk/ (opdateres løbende)
- Lundsgaard, R. m.fl. (red.) (2016):
Sådan ligger landet – tal om landbruget 2015. Udgivet af Danmarks Naturfredningsforening og Dyrenes Beskyttelse
- Maskell, P. (1986):
Industriens flugt fra storbyen: årsager og konsekvenser. Skriftrække Handelshøjskolen, Skrifter for Trafik, turist- og regionaløkonomi. København
- Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2012): www.livogland.dk

- Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter (2015):*
Flere byboere flytter på landet. Nyhed 22.4. 2015. www.mbbldk.dk
- Mogensen, G. V.; Mørkeberg, H ; Sundbo, J (1979):*
Småbyer i landdistrikter. Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, SFI-rapport 1979.
- Mogensen, K. (1998):*
Håndbog for dirigenter – mødeledelse, afstemninger . GAD Jura
- Nielsen, B.S.; Nielsen, K.A. (2006):*
En menneskelig natur. Aktionsforskning for bæredygtighed og politisk kultur. Frydenlund
- Nyhedsbrevet Momentum, 14.06.2016 Borup og Lund har knækket koden.*
www.kl.dk
- OECD (2006):*
New Rural Paradigm: Policies and Governance. Paris
- Ray, C. (1999):*
Endogenous development in the era of reflexive modernity. Journal of Rural Studies, vol. 15, no. 3; 257-267
- Ray, C. (2006):*
Neo-endogenous development in the EU. Cloke, P. et al. (eds.) Hand-book of Rural Studies, 27-291.
- Regeringen (2016):*
Regional- og landdistriktpolitisk redegørelse. Regeringens redegørelse til Folketinget. København
- Shucksmith, M. (2010):*
Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development. Planning and Place-shaping in Diffuse Power Contexts. Sociologia Ruralis (50);1
- Svendsen, G L H (2002):*
Drømmen om det rigtige liv på landet. Jordens Folk, årgang 37, nr. 4/2002
- Svendsen, G L H (2003):*
Dansk mejeribrug og udviklingens lov 1950-70. Historie 1/2003
- Svendsen, G L H (2006):*
Vi hilser da på hinanden: Social kapital i en dansk udkantskommune. Dansk Sociologi, 2006
- Sørensen, E.; Bang, H. (1999):*
Hverdagsmageri: en udfordring til demokratiet og samfundsvidenska-

berne. Andersen, J.G. Den demokratiske udfordring. Hans Reitzels Forlag

Sørensen, B; Bech, U (2006):

Håndtering af miljøpolitiske interessekonflikter – særligt om jordfordeling i: Nielsen, B. S; Nielsen, K. A En menneskelig natur – Aktionsforskning for bæredygtighed og politisk kultur. Forlaget Frydenlund

Sørensen, E; Torfing, J (2005):

Netværksstyring – fra government til governance. Roskilde Universitetsforlag

Tanvig, H.W (1995):

Lokal industriel udvikling – lokal erhvervspolitik. Fire vestjyske eksempler. Sydjysk Universitetsforlag

Tanvig, H.W (2012):

Projekter og lokal udvikling i yderområder? En analyse af ti projekter med succes. Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter

Tanvig, H.W (2014):

Lokalsamfund som nye entreprenører – erfaringer fra ØSE-projektet (Øsamfund udvikler socialt entreprenørskab). Ministeriet for By, Boliger og Landdistrikter

Tanvig, H.W (2015):

Fem viser vejen – fra småprojekter til lokal strategisk udvikling i yderområder. IGN rapport, September 2015

Thomsen, L; Tanvig, H.W (2006):

Landdistriktsstøtten på Danmarkskortet. Skriftserie 13/06, CFUL, Esbjerg

Torpe, L (2009):

Foreninger og social kapital i Danmark. I Svendsen, GHL (red.), Foreningslivet i Danmark: under udvikling eller afvikling? Syddansk Universitet, IFUL-rapport 11/2009,

Woods, M (2011):

Rural. Routledge

8.2 Ekstra kilder til beskrivelser af de fem eksempler⁴⁷

Egebjerg:

www.egebjergonline.com

www.facebook.com/groups/424701270930652/

⁴⁷ Medvirkende og Interviewpersoner er gengivet i bilag 1.

Fur:

www.furnyt.dk

Tanvig (2015) – se ovenfor

Halkær Ådal:

www.halkaer.dk

www.enjoy-limfjorden.dk

Rødding:

www.roddingby.dk

Tanvig (2015) – se ovenfor

Tranum:

www.tranumnet.dk

www.facebook.com/tranumlandsby

Tranum Landsbyråd (2015): Tranum – på sporet af udvikling – Strategioplæg ”Liv i by og skole”.

8.3 Links i øvrigt

www.retsinformation.dk

www.skat.dk

www.erhvervsstyrelsen.dk

Center for Frivilligt Social Arbejde (CFSA)

www.frivillighed.dk

Kooperationen – Danmarks kooperative arbejdsgiver- og interesseorganisation

www.kooperationen.dk

Liv og Land – LAG

www.livogland.dk

StartVækst / Virk

www.startvaekst.virk.dk

Bilag

Bilag 1: Medvirkende

Centrale informanter og interviewpersoner fra de tre kommuner

Assens Kommune: Steen Søgaard

Jammerbugt Kommune: Lars Haagensen

Odsherred Kommune: Anne-Marie Donslund og Holger Petersen

Interviewpersoner i kortlægningen

Udvalgte organiseringer i Assens Kommune

Brylle Beboerforening – Tommy Dalgaard Magtenbølle Beboerforening – Else Marie Kristensen

Skallebølle Koordinationsgruppe – Otto Greve

Dreslette Skoledistrikts Borgergruppe – Lene Rasmussen

Rørup Sogneforening – Jens Bartholin

Helnæs Beboerforening – Rene Korsgaard

Jordløse og Omegns Beboerforening – Ove Hagsten Pedersen

Foreningen Glamsbjerg – Bent Schmidt

Thorøhuse Bylaug – Bolette Eggers

Borgerforeningen for Vemming og Omegn – Henrik Jørgensen

Lokalforeningen for Salbrovad og Omegn – Jørgen Larsen

Udvalgte organiseringer i Jammerbugt Kommune

Arentsminde Borgerforening – Kirsten Christensen

Biersted Borgerforening – Ole Fredegod

Halvrimmen Borgerforening – Jonas Hansen

Hjortdal Beboerforening – Lotte Engelbrecht

Nørhalne Samarbejdet – Trine Schultz

Saltum Borgerforening – Anni Stonor

Klim Landsbyforening – Niels Agesen

Tranum Landsbyråd – Per Lorenzen

Vester Hjermtsløv Borgerforening – John Lovmand

Udvalgte organiseringer i Odsherred Kommune

Højby Lokalråd – Ole Nielsen

Odden Sætter Sejl – Rikke Eriksen

Vig – Fremtidens Familieby – Torben Møller

Lumsås Mølle- og Bylaug – Niels Christoffersen

Fritidsborger.dk – Allan Haslund

Høve Bylaug – Karsten Højholdt

Herrestrup Initiativforening – Thorill Sørensen

Fårevejle Kirkebys Borgerforening – Frede Risegaard

Foreningen 4534 – Jens Rubæk

Egebjerg og Omegns Bylaug – Søren Moses

Medvirkende i tilblivelsen af portrætterne af de fem udvalgte lokale organiseringer

Egebjerg: Erlings Skaale, Morten Hylleberg og Helena Havbyn

Fur: John Brinch Bertelsen

Halkær Ådal: Peter Søndergaard

Rødding: Finn D. Andersen

Tranum: Per Lorenzen

Bilag 2: Spørgeguide – kortlægning

Om foreningen

1. Hvad er organiserings navn og hvornår er den etableret?
2. Er det en almindelig almennyttig forening – med vedtægter, formuleret formål, generalforsamling som højeste myndighed og en valgt bestyrelse? Hvis ikke, er organisationen ellers formaliseret på nogen måde?
3. Hvad er medlemsgrundlaget – dvs. antal medlemmer ud af antal husstande i området? Er der særlige forhold omkring medlemskab, kontingentbetaling og registrering?

Om aktiviteterne

4. Hvilke aktiviteter er de fremherskende i jeres organisation? Svaret følges op af specifikke spørgsmål om aktiviteter af type A-E iflg. modellen.
5. Er der lokal opbakning til aktiviteterne og arrangementerne?
6. Er der konkrete planer om nye aktiviteter?

Om strukturen

7. Hvordan er aktiviteterne organiseret? Hvis der er tale om en struktur med bestyrelse/styregruppe og et antal arbejdsgrupper/projektgrupper, hvad er så rollefordelingen? Hvordan kan strukturen ellers beskrives? Hvordan sikres den overordnede styring, økonomien og den interne kommunikation?
8. Hvordan er bestyrelsens/styregruppens sammensætning? Har man gjort noget for at sikre de nødvendige kompetencer er til stede? Er det svært at skaffe (kvalificerede) folk til bestyrelsesarbejdet?
9. Hvordan er forholdet til de øvrige organisationer i lokalområdet? Findes der en paraplyorganisation eller anden form for formaliseret samarbejde? Er der en klar rollefordeling mellem organisationerne? Bliver der indkaldt til borgermøder og/eller fællesmøder mellem organisationerne – og af hvem?
10. Hvem repræsenterer lokalsamfundet udadtil? Har vedkommende (organisation) tilstrækkelig opbakning til at kunne tale på alles vegne?

Om fremtiden

11. Fungerer strukturen i forhold til jeres formål eller er der overvejelser om nye måder at gøre tingene på?
12. Har I en udviklingsplan/strategi for fremtidige indsatser?
13. Hvilke udfordringer ser du for jeres lokalområde?

Bilag 3: Lokalsamfundsorganiseringer

I Assens Kommune

Navn	Etableringsår	Organisering	Aktiviteter*
<i>Interviewede</i>			
Brylle Beboerforening	1975	Almennyttig forening	A,B,D
Magtenbølle Beboerforening	1995	Almennyttig forening	A,B
Skallebølle Koordinationsgruppe	2014	Uformel	A,B
Dreslette Skoledistrikt Borgergruppe	2007	Almennyttig forening	B,D
Rørup Sogneforening	2006	Almennyttig forening	A,B
Helnæs Beboerforening	1977	Almennyttig forening	A,B,c,d
Jordløse og Omegn Beboerforening	2003	Almennyttig forening	A,B,d
Foreningen Glamsbjerg	1893	Almennyttig forening	A,b,D
Thorøhuse Bylaug	1994	Almennyttig forening	B, D
Borgerforeningen for Verninge og omegn	1968/2011	Almennyttig forening	A,B,d
Lokalforeningen for Salbrovad og omegn	2015	Almennyttig forening	A,d
<i>Ikke interviewede</i>			
Højfyns landdistriktsgruppe			
Andebølle Landsbyforening			
Sulelængens Venner	Ny		
Bågå Borgerforening	Ca. 1986		
Flemløse-Voldtofte Landsbylaug	2010		
Køng/Gummerup/Højrup Borgergruppe			
Haarby Lokalråd	2012		
Turup Bylaug og Borgergruppen			
Ørsted og omegn (Ørsted Beboerforening?)			
Foreningen Aarup.dk	2013/2014		
Bred Borgerforening			
Skovsby Bylaug			
Dreslette Sogns Beboerforening	2002		
Beboerforeningen Brydegård, Brunhuse og Enemærket	1983		
Borgergruppen Skydebjerg-Kerte Sogn			
Strandby			
Frankfri-Solevad Beboerforening	1977		
Voldbro og Egerup			
Sønderby Oldermændslaug			

I Jammerbugt Kommune

Navn	Etableringsår	Organisering	Aktiviteter
<i>Interviewede</i>			
Arentsminde Borgerforening	1920	Almennyttig forening	A, b
Biersted Borgerforening	1970'erne	Almennyttig forening	A,B
Birkelse Borgerforening	1899	Almennyttig forening	A
Halvrømmen Borgerforening	1903	Almennyttig forening	A,B,c,d
Hjortdal Beboerforening		Almennyttig forening	A, B,D**
Nørhøne Samarbejdet	2013	Uformel	B,c,d
Saltum Borgerforening	1980'erne	Almennyttig forening	A
Klim Landsbyforening	2008	Almennyttig forening	A,B,d
Tranum Landsbyråd	2010	Almennyttig forening	a,B,C,D,e
V. Hjermitzlev Borgerforening	1915	Almennyttig forening	A,B
Ikke interviewede			
Aabybro Borgerforening	1904		
Biersted Landsbyråd	2007		
Hune-Blokhuse Borgerforening	2004		
Samråd Destination Blokhuse	2012		
Brovst 2020	2013		
Fjerritslev Borgerforening	1897		
Gjøl Borger- og Erhvervsforening			
Ingstrup Borgerforening			
Nørhøne Borgerforening	1963		
Skovsgaard Borgerforening	1903		
Tranum Borgerforening			
Bonderup Borgerforening	2012		
Trekroner Udviklingsforum	Nyt		
Øland Beboerlaug	1975		
Brovst Handels & Borgerforening	1980/nyligt genoplivet		
Kaas Borgerforening			
Moseby Borgerforening			
Pandrup Borgerforening	1897		
Attrup Borgerforening			
Foreningen Sdr. Saltum			
Vester Thorup og Omegns Landsbyforening	2010		
Vust Holme Beboerforening			
Bejstrup Borgerforening			
Skræm Borgerforening			
Ørebø Beboerforening/Kettrup-Gøttrup Beboerforening			

I Odsherred Kommune

Navn	Etableringsår	Organisering	Aktiviteter
<i>Interviewede</i>			
Højby Lokalråd	2008	Almennyttig forening	A,B
Odden Sætter Sejl	2012	Almennyttig forening	A,B,c,D
Vig – fremtidens familieby	2015	Uformel	A,B,D
Lumsås Mølle- og Bylaug	1959	Almennyttig forening	A, B,d
Fritidsborger.dk	2007	Almennyttig forening	A, d
Høve Bylaug	Ca. 1945	Almennyttig forening	A,B
Herrestrup Initiativforening	1993	Almennyttig forening	A,b
Fårevejle Kirkebys Borgerforening	Ult. 1970"erne	Almennyttig forening	a,B
Foreningen 4534	2015	Almennyttig forening	Endnu ingen konkrete
Egebjerg og Omegns Bylaug	2012	Almennyttig forening	A,B,D**
<i>Ikke interviewede</i>			
Samarbejdsudvalget for Højbyhallen	2014	Uformel	
Rørvig og Nakke Bylaug	2014		
Foreningen Udvikling Nykøbing	2013	Uformel	
Nr. Asmindrup Landsby-Makeover-Initiativgruppen	2015	Uformel	
Grevinge Sogns Beboerforening	1982/2014	Almennyttig forening	
Lokalråd 4540	2013	Almennyttig forening	
Odden Sogn Borgerforening			
Odsherred Kultur- og Idrætscenter, OKI	2010		
Rørvig Foreningsråd			
Foreningen Rørvig By og Land	2012		
Klint Bylaug	1980		
Nr. Asmindrup Bylaug			
Fritinget	2014		
Fårevejle Bylaug og Borgerforening	1909		
Ordrup Bylaug	1991		
Borgerforeningen for Hørve og Omegn	1917		
Skipinge Bylaug			
Vallekilde Travaljelau			

Forklaringer

*) A: Aktiviteter tydeligt rettet mod feltet ”mennesker” (a – en vis prioritering), B: Aktiviteter tydeligt rettet mod feltet ”fysiske forhold” (b- en vis prioritering), C: Aktiviteter tydeligt rettet mod feltet ”erhverv” (c- en vis prioritering), D: Aktiviteter tydeligt rettet mod formidling af ressourcer og lokalsamfundet ud (d – en vis prioritering), E: Aktiviteter tydeligt rettet mod tiltrækning af ressourcer udefra (e – en vis prioritering)

**) Fra de pågældende enheder er der udsprunget nye, selvstændigt organiserede aktiviteter under

Bilag 4: Organisationsformer – foreninger og fonde

	Foreninger og fonde			
	Almennyttig "frivil- lig", "ideel" forening	Selvejende institu- tion	Almennyttig ikke erhvervs-drivende fond	Erhvervsdrivende fond
Evt. officiel forkortelse	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen
Særlig lovgivning	Ingen (foreningsretlig praksis)	Lov om fonde og visse foreninger Speciallovgivning	Lov om fonde og visse foreninger	Lov om erhvervs-driven- de fonde
Krav om minimum-kapital	Ingen	10-12.000 kr.	1.000.000 kr.	300.000 kr.
Hæftelse for deltagere	Ingen (hvis bestemt i vedtægter)	Ingen (hvis bestemt i vedtægter)	Ingen (selvejende)	Ingen (selvejende)
Registeringspligt (ud over CVR)	Ingen	Ingen	Civilstyrelsen	Erhvervsstyrelsen
Regnskabspligt (typisk)	God regnskabsskik (dog årsregnskabs-lo- ven, hvis bestemt i vedtægter)	God regnskabsskik (dog årsregnskabs-lo- ven, hvis bestemt i vedtægter)	God regnskabsskik (dog årsregnskabs-lo- ven, hvis bestemt i vedtægter)	Årsregnskabsloven
Revisionspligt (typisk)	Ingen (dog hvis be- stemt i vedtægter)	Ingen (dog hvis be- stemt i vedtægter)	Registreret/stats-autori- seret revisor	Registreret/stats-autori- seret revisor
Deltagerkreds (typisk)	Åben	Ingen, evt. lukket	Ingen	Ingen
Organisation (typisk)	Generalforsamling Bestyrelse Evt. direktion	Udpeget, evt. gene- ral-forsamlingsvalgt bestyrelse	Udpeget, evt. selvsup- plerende bestyrelse	Udpeget, evt. selvsup- plerende bestyrelse
Forvaltningsmæssige / demokratiske rettigheder for deltagere (typisk)	Lige stemmeret, almin- deligt flertal	Ingen, evt. lige stem- meret, almindeligt flertal	Ingen	Ingen
Økonomiske rettigheder for deltagere				
- under drift, evt. andel i overskud (ty- pisk)	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen
- ved udtræden, evt. andel i formue (typisk)	Ingen (hvis bestemt i ved- tægter)	Ingen	Ingen	Ingen
- ved opløsning, evt. andel i likvidations- provenu (typisk)	Ingen (hvis bestemt i vedtægter, tildeles tilsvarende, evt. almen- nyttige eller -velgørende formål)	Ingen (tildeles formål efter beslutning af relevant myndighed)	Ingen (tildeles tilsvaren- de, evt. almenyttige eller -velgørende formål i henhold til vedtægter)	Ingen (tildeles tilsvarende, evt. almen- nyttige eller -velgørende formål i henhold til vedtægter)
Skat virksomhed	Overskud erhvervs-drift 22 % Fradrag for hensæt-tel- ser samt uddeling til almennyttige eller -velgørende formål. I øvrigt skattefri	Overskud erhvervs-drift 22 % Fradrag for hensæt-tel- ser samt uddeling til almennyttige eller -velgørende formål. I øvrigt skattefri	Overskud erhvervs-drift 22 % Fradrag for hensæt-tel- ser samt uddeling til almennyttige eller -velgørende formål. I øvrigt skattefri	Overskud erhvervs-drift 22 % Fradrag for hensæt-tel- ser samt uddeling til almennyttige eller -velgørende formål. I øvrigt skattefri
Skat deltagere	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen

Organisationsformer – "person-selskaber"

	"Person-selskaber"			
	Forening med begrænset ansvar	Andelsselskab /-forening med begrænset ansvar	Interessentskab	Kommandit-selskab
Evt. officiel forkortelse	F.M.B.A.	A.M.B.A.	I/S	K/S
Særlig lovgivning	Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder	Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder	(Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder)	(Lov om visse erhvervsdrivende virksomheder)
Krav om minimum-kapital	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen (evt. 50.000 kr.)
Hæftelse for deltagere	Begrænset til evt. kapitalindskud	Begrænset til evt. kapitalindskud	Personligt, ubegrænset og solidarisk	Forskellig for komplementar(-er) og kommanditist(-er)
Registeringspligt (ud over CVR)	Erhvervsstyrelsen	Erhvervsstyrelsen	Ingen, dog evt. Erhvervsstyrelsen	Ingen, dog evt. Erhvervsstyrelsen
Regnskabspligt (typisk)	Årsregnskabsloven, afhængig af balance-sum / nettoomsætning / antal beskæftigede	Årsregnskabsloven, afhængig af balance-sum / nettoomsætning / antal beskæftigede	God regnskabsskik (dog årsregnskabsloven, hvis bestemt i vedtægter)	God regnskabsskik (dog årsregnskabsloven, hvis bestemt i vedtægter)
Revisionspligt (typisk)	Afhængig af balance-sum, nettoomsætning og antal beskæftigede	Afhængig af balance-sum, nettoomsætning og antal beskæftigede	Ingen	Ingen
Deltagerkreds (typisk)	Vekslende, evt. både aktive og passive	Vekslende, kun aktive	Lukket, kun aktive	Lukket, evt. både aktive og passive
Organisation (typisk)	Generalforsamling Bestyrelse Evt. direktion	Generalforsamling Bestyrelse Evt. direktion	Fællesmøde	Generalforsamling Bestyrelse Evt. direktion
Forvaltningsmæssige / demokratiske rettigheder for deltagere (typisk)	Lige stemmeret, almindeligt flertal	Uafhængig af kapital Lige stemmeret, almindeligt flertal	Lige stemmeret, enstemmighed	Forskellig for komplementar(-er) og kommanditist(-er)
Økonomiske rettigheder for deltagere				
- under drift, evt. andel i overskud (typisk)	Ingen (hvis bestemt i vedtægter)	I forhold til arbejdsindsats eller bidrag til omsætning, evt. lige Evt. kun løn	Lige, evt. i forhold til arbejdsindsats eller kapitalandel	I forhold til kapitalandel
- ved udtræden, evt. andel i formue (typisk)	Evt. kapitalindskud Evt. ingen (hvis bestemt i vedtægter)	Evt. kapitalindskud, højst normal forrentning diskonto + 1 % + evt. i forhold til arbejdsindsats / bidrag til omsætning	I forhold til evt. kapitalindskud	I forhold til evt. kapitalindskud
- ved opløsning, evt. andel i likvidationsprovenu (typisk)	Evt. kapitalindskud. Evt. kun almenyttige eller -velgørende formål	Evt. kapitalindskud, højst normal forrentning diskonto+1 % Evt. kun almenyttige eller -velgørende formål	I forhold til evt. kapitalindskud	I forhold til evt. kapitalindskud
Skat virksomhed	22 %	22 % Mulighed for særlig kooperationsbeskatning ved opfyldelse af nærmere betingelser.	Ingen, beskattes hos deltagere afhængig af individuel skattemæssig status	Ingen, beskattes hos deltagere afhængig af individuel skattemæssig status
Skat deltagere	Evt. overskudsandel beskattes hos deltager afhængig af individuel skattemæssig status	Evt. overskudsandel beskattes hos deltager afhængig af individuel skattemæssig status	Beskattes hos deltager afhængig af individuel skattemæssig status	Beskattes hos deltager afhængig af individuel skattemæssig status

Organisationsformer – "kapital-selskaber"

	"Kapital-selskaber"	
	Iværksætter-/ anpartsselskab	Aktie-selskab
Evt. officiel forkortelse	IVS / ApS	A/S
Særlig lovgivning	Selskabsloven	Selskabsloven
Krav om minimum-kapital	1-50.000 kr.	500.000 kr.
Hæftelse for deltagere	Begrænset til Kapitalindskud	Begrænset til kapitalindskud
Registeringspligt (ud over CVR)	Erhvervsstyrelsen	Erhvervsstyrelsen
Regnskabspligt (typisk)	Årsregnskabsloven, afhængig af balance-sum / nettoomsætning / antal be- skæftigede	Årsregnskabsloven, afhængig af balance-sum / nettoomsætning / antal be- skæftigede
Revisionspligt (typisk)	Afhængig af balance-sum, nettoomsætning og antal be- skæftigede	Afhængig af balance-sum, nettoomsætning og antal be- skæftigede
Deltagerkreds (typisk)	Lukket, evt. både aktive og passive	Lukket, dog evt. fri aktieom- sætning
Organisation (typisk)	Generalforsamling Direktion	Generalforsamling Bestyrelse Direktion
Forvaltningsmæssige / de- mokratiske rettigheder for deltagere (typisk)	I forhold til kapital-andel	I forhold til kapital-andel
Økonomiske rettigheder for deltagere		
- under drift, evt. andel i overskud (typisk)	I forhold til kapital-andel	I forhold til kapital-andel
- ved udtræden, evt. andel i formue (typisk)	I forhold til kapitalandel	I forhold til kapitalandel
- ved opløsning, evt. andel i likvidationspro- venu (typisk)	I forhold til kapitalandel	I forhold til kapitalandel
Skat virksomhed	22 %	22 %
Skat deltagere	Udbytte	Udbytte

Bilag 5

Til inspiration – kan ikke erstatte konkret vejledning og rådgivning

VEDTÆGTER FOR FORENINGEN "α"

§ 1. Navn, hjemsted og organisationsform

- 1.1. Foreningens navn er "α".
- 1.2. Foreningens hjemsted er α Kommune.
- 1.3. Foreningen er en almennyttig forening med begrænset ansvar, der kan søges godkendt af kommunen som tilskudsberettiget efter folkeoplysningsloven.
- 1.4. Foreningen kan have erhvervsmæssige aktiviteter, hvis overskud udelukkende anvendes til foreningens almennyttige formål.
- 1.5. Foreningen offentliggør vedtægter og godkendte regnskaber.

§ 2. Formål

- 2.1. Foreningens formål er at:

α

- 2.2. Foreningen kan drive oplysnings-, undervisnings-, forsknings-, idé- og projektudviklings-virksomhed samt anden almennyttig og samfundsengagerende virksomhed, der kan medvirke til fremme af foreningens formål.

Som grundlag for foreningens aktiviteter udarbejdes en langsigtet udviklingsstrategi samt til udmøntning af strategien årlige handleplaner, der godkendes af generalforsamlingen.

- 2.3. Foreningen må ikke drives i kommercielt øjemed eller udøve erhvervsdrift, der har til formål at fremme medlemmernes individuelle økonomiske interesser, men kan have indtægtsgivende virksomhed og kræve deltagerbetaling og gebyrer til dækning af omkostninger ved foreningens aktiviteter. Foreningen kan desuden udvikle, lede og administrere projekter, eje, leje, drive, udlåne og udleje lokaler, anlæg og udstyr til medlemmernes ikke-erhvervsmæssige brug. samt
- 2.4. Foreningen kan arbejde for fremme af almennyttige, kooperative eller socialøkonomiske projekter og virksomheder samt gode rammevilkår for lokalt erhvervsliv i øvrigt. Projekter og virksomheder, der udvikles gennem foreningens arbejde og organiseres som selvstændige juridiske enheder, skal i vedtægter og lignende forpligte sig til at overholde formål og principper i foreningens udviklingsstrategi samt nærmere aftalte vilkår for deltagernes demokratiske, forvaltningsmæssige og økonomiske rettigheder og forpligtelser, der er godkendt af generalforsamlingen.
- 2.5. Foreningens drift finansieres ved kontingenter, indtægtsgivende virksomhed samt offentlige og private tilskud. Ikke-forbrugte tilskud efter folkeoplysningsloven skal tilbagebetales. Eventuelt overskud i øvrigt skal anvendes i overensstemmelse med foreningens formål og ved foreningens opløsning tildeles tilsvarende almennyttige formål.

§ 3. Hæftelse

- 3.1. Foreningen hæfter kun med sin til enhver tid værende formue. Foreningens medlemmer hæfter ikke personligt for foreningens forpligtelser.
- 3.2. Ifølge folkeoplysningsloven kan kommunalbestyrelsen forlange, at tilskud, der ikke er anvendt i overensstemmelse med loven og regler fastsat i medfør af loven, tilbagebetales eller modregnes i det kommende års tilskud. Kommunalbestyrelsen kan forlange de oplysninger, som er nødvendige for vurdering af, om tilskudsbetingelserne er opfyldt. Krav om for meget udbetalt tilskud rettes mod foreningen. Bestyrelsens medlemmer hæfter personligt for tilskud, som foreningen har modtaget efter loven, hvis tilbagebetalingskravet skyldes retsstridig handling eller undladelse, der kan tilregnes som forsætlig eller uagtsom. Bestyrelsens medlemmer hæfter ikke i øvrigt personligt for foreningens tilskud efter loven.

§ 4. Medlemskab

- 4.1. Medlemskab er åbent for alle, som tilslutter sig foreningens formål og overholder foreningens vedtægter, beslutninger og aftaler. Medlemskab kan være individuelt for enkeltpersoner og kollektivt for organisationer, virksomheder og myndigheder.
- 4.2. Som aktive medlemmer kan optages alle, der ønsker at deltage i foreningens virksomhed med stemmeret og som valgbare, når de har betalt fuldt kontingent.
- 4.3. Som passive medlemmer kan optages alle, som ønsker at støtte foreningens formål uden stemmeret eller valgbarhed, eventuelt uden eller for et mindre kontingent.
- 4.4. Bortset fra den stiftende generalforsamling kan kun opnås stemmeret og valgbarhed ved optagelse og betaling af fuldt kontingent som aktivt medlem senest 14 uger før generalforsamlingen. Kandidater til bestyrelsen kan dog efter indstilling af eller blandt foreningens væsentligste samarbejdspartnere med bestyrelsens godkendelse vælges som bestyrelsesmedlem, intern revisor eller suppleant uden at være aktivt medlem før valget.
- 4.5. Medlemskab ophører umiddelbart ved manglende rettidig betaling af kontingent eller andre økonomiske forpligtelser overfor foreningen. Medlemskab kan suspenderes af bestyrelsen med omgående virkning på grund af manglende overholdelse af foreningens vedtægter, beslutninger eller aftaler ind til førstkommande generalforsamling, som træffer endelig afgørelse.

§ 5. Kontingent

- 5.1. Kontingent fastsættes af generalforsamlingen i forbindelse med godkendelsen af foreningens budget.
- 5.2. Bestyrelsen træffer beslutning om eventuel deltagerbetaling og gebyrer i forbindelse med foreningens aktiviteter.

§ 6. Organisation

- 6.1. Foreningens øverste myndighed er generalforsamlingen.
Imellem generalforsamlingerne er bestyrelsen foreningens øverste ledelse.
- 6.2. Bestyrelsen kan bemyndige og ansætte aktive medlemmer til varetagelse af opgaver i foreningens daglige drift.

§ 7. Generalforsamlinger

- 7.1. Ordinær generalforsamling afholdes hvert år i 1 måned. Bestyrelsen indkalder generalforsamlingen med mindst 1 ugers varsel.
Forslag, som ønskes behandlet på den ordinære generalforsamling skal være modtaget skriftligt af bestyrelsen senest 1 uger før generalforsamlingen.
- 7.2. Alle foreningens medlemmer samt gæster indbudt af bestyrelsen har adgang til generalforsamlingen.
Hvert aktivt medlem har én stemme og generalforsamlingen træffer beslutninger ved simpelt stemmeflertal, med mindre andet fremgår af vedtægterne. Ved stemmelighed bortfalder forslaget.
Ved valg kan aktive medlemmer afgive lige så mange stemmer, som der skal vælges kandidater til de enkelte poster. Kandidaterne vælges i rækkefølge efter højeste stemmetal. Ved stemmelighed mellem kandidater til de enkelte poster afgøres valget af dirigenten ved lodtrækning.
Børn under 18 år, som er aktive medlemmer, har stemmeret på generalforsamlingen, men er ikke valgbare og kan ikke deltage i bestyrelsen med stemmeret.
Der kan kun stemmes ved personligt fremmøde.
- 7.3. Bestyrelsesmedlemmer, -suppleanter, intern revisor og -suppleant samt evt. ekstern revisor vælges for ét år af gangen og kan genvælges.
Ved fratræden i valgperioden indtræder en suppleant efter stemmetal. Nyvalg af suppleanter kan ske i valgperioden på en ekstraordinær generalforsamling, hvis det kræves af bestyrelsen eller mindst en 1/3 del af de aktive medlemmer.
- 7.4. Generalforsamlingen træffer beslutning om antallet af bestyrelsesmedlemmer, interne revisorer og suppleanter samt om evt. valg af ekstern registreret eller statsautoriseret revisor.
Antallet af bestyrelsesmedlemmer skal være mindst tre.
- 7.5. Ønskes valg af bestyrelsesmedlemmer, der ikke er aktive medlemmer af foreningen inden valget, men er indstillet af eller blandt foreningens væsentligste samarbejdspartnere med bestyrelsens godkendelse, træffer generalforsamlingen desuden beslutning om antallet af disse i forhold til antallet af bestyrelsesmedlemmer valgt blandt foreningens aktive medlemmer, der skal udgøre mindst halvdelen.
Herefter kan valget ske som listevalg, hvor kandidater til bestyrelsen opstilles på to lister, henholdsvis én liste for kandidater blandt foreningens aktive medlemmer og én liste for øvrige godkendte kandidater, hvor kandidaterne vælges efter højeste stemmetal indenfor hver liste.

- 7.6. Ifølge folkeoplysningsloven må medlemmer af foreningens bestyrelse ikke være ejere af, bestyrelsesmedlemmer i, advokater, revisorer eller lignende rådgivere for foreninger, fonde, selskaber eller andre virksomheder, der udlejer eller administrerer udleje af lokaler til foreningen uden kommunens godkendelse.
- Foreningens interne og evt. eksterne revisorer må ikke være medlem af eller i inhabile i forhold til medlemmer af foreningens bestyrelse, ledelse eller medarbejdere.
- 7.7. Ekstraordinær generalforsamling afholdes, hvis bestyrelsen beslutter det, eller mindst en  del af de aktive medlemmer kræver det skriftligt med forslag, der ønskes behandlet, herunder eventuelt valg.
- Ekstraordinær generalforsamling indkaldes af bestyrelsen med mindst   ugers varsel senest   uger efter gyldigt krav om afholdelsen.
- 7.8. Dagsordenen for den ordinære generalforsamling skal mindst omfatte følgende punkter:
- 1) Valg af dirigent og referent.
 - 2) Bestyrelsens beretning for det foregående år til godkendelse.
 - 3) Fremlæggelse af revideret årsregnskab for det foregående år til godkendelse.
 - 4) Fremlæggelse af bestyrelsens forslag til budget, herunder kontingent, for det indeværende samt for det kommende år ind til næste ordinære generalforsamling.
 - 5) Behandling af indkomne forslag og godkendelse af budget.
 - 6) Valg af bestyrelsesmedlemmer og -suppleanter.
 - 7) Valg af intern revisor og -suppleant.
 - 8) Evt. Øvrige valg.
 - 9) Eventuelt.

  8. Bestyrelsen

- 8.1. Bestyrelsen varetager foreningens drift mellem generalforsamlingerne og er ansvarlig for, at der udarbejdes foreningsregnskab og evt. projektregnskaber i overensstemmelse med gældende lovgivning og krav fra st ttegivere samt  rlig beretning herunder med status i forhold til foreningens udviklingsstrategi, handleplaner, projekter og evt. virksomheder.
- 8.2. Bestyrelsen træffer beslutninger ved simpelt stemmeflertal. Ved stemmelighed bortfalder forslaget. Bestyrelsen er beslutningsdygtig ved mindst halvdelen dens medlemmer, medmindre andet fremgår af vedtægterne.
- 8.3. Bestyrelsen konstituerer sig selv med en formand og en kasserer samt evt. udvalgs- og projektansvarlige. Bestyrelsesmøder afholdes mindst   gange årligt og når formanden eller mindst   bestyrelsesmedlemmer kræver det. Herudover fastsætter bestyrelsen selv sin forretningsorden.
- 8.4. Bestyrelsen kan bemyndige udvalg og grupper m.v. med deltagelse af mindst ét bestyrelsesmedlem til at varetage løbende eller enkeltstående opgaver i foreningens drift.

- 8.5. Bestyrelsen, udvalg og projektgrupper er ulønnede, men foreningen kan dække faktiske omkostninger i forbindelse med opgaver for foreningen.

§ 9. Ledelse og medarbejdere

- 9.1. Foreningens daglige drift kan varetages af en leder, der ansættes og afskediges af bestyrelsen efter skriftlig aftale om opgaver, løn- og ansættelsesvilkår. Eventuelle øvrige medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere ansættes og afskediges af bestyrelsen under medvirken af en evt. leder.
- 9.2. Lederen må ikke være medlem af bestyrelsen, men skal forberede og deltage i bestyrelsens møder, undtaget i spørgsmål, hvor lederen er inhabil, og skal varetage almindelige driftsmæssige og økonomiske dispositioner i den daglige drift under ansvar overfor bestyrelsen.
- 9.3. Løn- og ansættelsesvilkår aftales af bestyrelsen i overensstemmelse med overenskomst-mæssige og sædvanlige vilkår for tilsvarende arbejde. Bestyrelsen er ansvarlig for tegning af lovpligtig arbejdsskadeforsikring samt for foreningens overholdelse af øvrige arbejdsgiver-forpligtelser.

§ 10. Tegningsregler

- 10.1. Foreningen tegnes i den daglige drift af bestyrelsens formand og kasserer i forening, eller af formanden og lederen i forening.
- 10.2. Ved køb, salg, leje, udlejning eller pantsætning af fast ejendom samt optagelse af lån og andre væsentlige eller usædvanlige dispositioner tegnes foreningen af den samlede bestyrelse.

§ 11. Regnskab

- 11.1. Foreningens regnskabsår følger kalenderåret.
- 11.2. Bestyrelsen er ansvarlig for, at foreningens årsregnskab udarbejdes i overensstemmelse med god regnskabsskik og eventuelle særlige vilkår i lovgivningen og fra tilskudsgivere, samt revideres af en intern og evt. ekstern registreret eller statsautoriseret revisor og offentliggøres efter generalforsamlingens godkendelse. Bestyrelsen er desuden ansvarlig for udarbejdelse af særskilte tilskuds- og projektregnskaber i overensstemmelse med tilskudsvilkårene.
- 11.3. Foreningen skal aflægge særskilt regnskab for tilskud efter folkeoplysningsloven i overensstemmelse med lovens og kommunens nærmere regler. Foreningen er forpligtet og berettiget til at oplyse kommunen om navn, adresse, fødselsdato og eventuelt personnummer for personer, der deltager i voksenundervisning med tilskud efter folkeoplysningslovens kapitel 4.
- 11.4. Foreningens årsberetning og -regnskab skal i noter indeholde fyldestgørende oplysninger om og henvise til særskilte tilskuds- og projektregnskaber samt væsentlige økonomiske dispositioner og mellemværender i forhold til foreningens samarbejdspartnere i øvrigt.

§ 12. Tvister

- 12.1. Tvister mellem medlemmerne om foreningens forhold, der ikke kan løses af medlemmerne selv efter vedtægterne, skal søges forligt gennem mægling ved en uvildig særligt sagkyndig person, der udpeges af parterne i enighed eller af Retten i ☐. Indbringes sagen for retten kan omkostninger ved evt. mægling indgå i rettens omkostningsfastsættelse.

§ 13. Vedtægtsændringer og opløsning

- 13.1. Vedtægtsændringer eller opløsning af foreningen kræver et flertal på mindst ☐dele af de tilstedeværende stemmeberettigede medlemmer på to generalforsamlinger med mindst ☐ og højst ☐ ugers mellemrum, samt godkendes af ☐ kommune og evt. andre i det omfang, det er aftalt i forbindelse med modtagelse af støtte efter folkeoplysningsloven eller lignende.
- 13.2. Ved opløsning af foreningen skal eventuel overskydende formue efter tilbagebetaling af ikke-forbrugte støttemidler til tilskudsgivere, der kræver det, tildeles tilsvarende almennyttige formål efter den afsluttende generalforsamlings beslutning. Bestyrelsen er ansvarlig for offentliggørelse af revideret likvidationsregnskab.

Således vedtaget på stiftende generalforsamling i ☐, ☐dag den ☐ ☐ ☐

Dirigent: ☐

Referent: ☐

INSTITUT FOR GEOVIDENSKAB
OG NATURFORVALTNING
KØBENHAVNS UNIVERSITET

ROLIGHEDSVEJ 23
1958 FREDERIKSBERG

TLF. 35 33 15 00
IGN@IGN.KU.DK
WWW.IGN.KU.DK